

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN KELEMBAGAAN  
DIPONDOK PESANTREN DARUL A'MAL METRO**

**Skripsi**

**Diajukan untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-syarat  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)**

**Oleh**

**PANJI ARYO PRATAMA**

**NPM. 1511030172**

**Jurusan: Manajemen Pendidikan Islam**



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
1440 H / 2019 M**

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN KELEMBAGAAN  
DIPONDOK PESANTREN DARUL A'MAL METRO**

**Skripsi**

**Diajukan untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-syarat Guna  
Memperoleh Gelar Sarjana SI dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan**

**Oleh :**

**PANJI ARYO PRATAMA**

**NPM. 1511030172**

**Jurusan: Manajemen Pendidikan Islam**

**Pembimbing I : Dr. H.Jamal Fakhri, M.Ag**

**Pembimbing II : Drs. H.Amiruddin, M.Pd.I**

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
1440 H / 2019 M**

## **ABSTRAK**

### **MANAJEMEN PENGEMBANGAN KELEMBAGAAN DI PONDOK PESANTREN DARUL A'MAL METRO**

Oleh:

**PANJI ARYO PRATAMA**

Sebelum mengalami perubahan pondok pesantren adalah lembaga yang kurang diminati dimasyarakat karna dinilai kurang mengikuti perkembangan zaman, namun kini pondok pesantren mampu bersaing dengan sekolah formal lainnya dan mampu memberikan *output* yang memiliki *skill*. Oleh karena itu dibutuhkan manajemen kelembagaan yang matang baik dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan juga pengawasan.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui gambaran keseluruhan dari manajemen kelembagaan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro, baik dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan juga pengawasan, dan juga Mendorong kesadaran bahwa pesantren pun bisa menyesuaikan perkembangan zaman.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif analisis yang menghasilkan data deskriptif, yaitu suatu metode yang menggambarkan suatu kegiatan atau keadaan tertentu yang terlebih dahulu menganalisis kejadiannya, untuk kemudian dibandingkan dengan teori yang ada. Adapun teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik wawancara, dokumentasi, dan observasi.

Berdasarkan hasil observasi, interview dan dokumentasi diperoleh keterangan bahwa manajemen pengembangan kelembagaan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro sudah baik dan optimal, hal ini dapat dilihat dari proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan Pondok Pesantren Darul A'mal Metro. Manajemen pengembangan kelembagaan dengan berlandaskan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Pondok Pesantren Darul A'mal Metro mengadakan pengembangan kelembagaan untuk merespon tantangan zaman yang terus berkembang dengan mempertahankan nilai-nilai pesantren dan dikolaborasikan dengan pendidikan model baru yang muncul di pesantren, sehingga melahirkan karakter baru lembaga pendidikan yang justru menjadi daya tarik tersendiri. Dan membuat para wali santri dapat terpuaskan, sebagaimana harapan mereka menitipkan anak-anaknya di pesantren.





**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**  
**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Alamat: Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung Telp (0721)703260

**PERSETUJUAN**

**Judul Skripsi :** **MANAJEMEN PENGEMBANGAN**  
**KELEMBAGAAN DI PONDOK PESANTREN**  
**DARUL A'MAL METRO**  
**Nama Mahasiswa :** **Panji Aryo Pratama**  
**NPM :** **1511030172**  
**Jurusan :** **Manajemen Pendidikan Islam (MPI)**  
**Fakultas :** **Tarbiyah dan Keguruan**

**MENYETUJUI**

Untuk dimunaqasyahkan dan dipertahankan dalam Sidang Munaqasyah  
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung

**Pembimbing I**

**Dr. H. Jamal Fakhri, M.Ag**  
**NIP.196301241991031002**

**Pembimbing II**

**Drs. H. Amiruddin, M.Pd.I**  
**NIP. 196903051996031001**

**Mengetahui**  
**Ketua Jurusan MPI**

**Drs. H. Amiruddin, M.Pd.I**  
**NIP. 196903051996031001**





**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**  
**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Alamat: Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung Telp (0721)703260

**PENGESAHAN**

Skripsi dengan judul : **“MANAJEMEN PENGEMBANGAN KELEMBAGAAN DI PONDOK PESANTREN DARUL A'MAL METRO”** Disusun oleh **PANJI ARYO PRATAMA, NPM : 1511030172**, Program studi: **MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**, telah di ujikan dalam sidang Munaqasyah di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung pada Hari/Tanggal : **Jum'at, 31 Mei 2019** pada pukul **07.30 s.d 09.00 WIB** di Ruang Sidang.

**TIM MUNAQASYAH**

**Ketua : Dr. H. Rubhan Masykur, M.Pd** .....

**Sekretaris : Sri Purwati N, M.Pd** .....

**Penguji Utama : Dr. H. Subandi, MM** .....

**Penguji Pendamping I : Dr. H. Jamal Fakhri, M.Ag** .....

**Penguji Pendamping II : Drs. H. Amiruddin, M.Pd.I** .....

**Mengetahui**

**Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan**

**Prof. Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd**  
NIP. 195608101978031001



## MOTTO

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

*“Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri” (Q.S. Ar-Rad: 11)<sup>1</sup>*



---

<sup>1</sup>Departemen Agama RI, *Mushaf Al-Qur'an dan Terjemahan Edisi Usul Fiqih*, (Bandung: Sygma, 2007), h. 250

## PERSEMBAHAN

### *Bismillahirrohmaanirrohim*

Kupersembahkan Skripsi ini kepada orang-orang yang sangat saya cintai dan saya sayangi:

1. Kedua orang tuaku yang tercinta: terimakasih banyak untuk ayahanda Puger Haryanto dan ibunda Komisah yang telah membesarkan, mengasuh, membimbing, dan memberikan kasih sayang kepadaku, yang semua itu tak mungkin dapat terbalas olehku, serta tiada henti memberikan doanya, dukungan, dan yang selalu berjuang untuk keberhasilanku hingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan perguruan tinggi di UIN Raden Intan Lampung.
2. Adikku Pandu Satriyo Pamungkas dan Lintang Tripitaloka sari terima kasih atas perhatian dan kasih sayang yang tulus, memberikan do'a dan dukungan kepadaku, yang selalu membuat suasana rumah semakin lengkap. Dan keluarga besarku yang tidak bisa disebutkan satu persatu, yang selalu memberikan motivasi.
3. Almamaterku Tercinta Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan dan pengalaman ilmiah yang akan selalu ku kenang sepanjang masa.

## **RIWAYAT HIDUP**

Penulis dilahirkan di Branti, Kabupaten Lampung Selatan pada tanggal 08 Agustus 1997, anak pertama dari tiga bersaudara putra dari Bapak Puger Haryanto dan Ibu Komisah.

Jenjang pendidikan dimulai dari TK Al-Azhar Natar Kabupaten Lampung Selatan, dan dilanjutkan di Sekolah Dasar Negeri 5 Merak Batin Kabupaten Lampung Selatan, dan melanjutkan ke jenjang MTs GUPPI Natar Kabupaten Lampung Selatan, dan kemudian melanjutkan di SMK Budi Karya Natar Kabupaten Lampung Selatan yang diselesaikan pada tahun 2015. Pada tahun yang sama penulis terdaftar sebagai Mahasiswi IAIN Raden Intan Lampung yang saat ini menjadi UIN Raden Intan Lampung Fakultas Trabiyah dan Keguruan jurusan Manajemen Pendidikan Islam. Dimulai pada semester 1 Tahun Ajaran 2015-2016 sampai sekarang.

Saat ini penulis sedang menyelesaikan tugas akhir untuk menyelesaikan pendidikan di perguruan tinggi di UIN Raden Intan Lampung.



## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrohmanirrohim*

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Alhamdulillah puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul Manajemen Pengembangan Kelembagaan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro dalam rangka memenuhi syarat untuk meraih gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd). Sholawat serta salam semoga selalu tercurahkan kepada baginda Nabi Muhammad SAW yang telah membawa manusia dari zaman jahiliyah menuju zaman yang terang benderang yakni adanya dinul islam, yang telah membawa ajaran yang paling sempurna dan diantaranya yaitu menganjurkan kepada manusia untuk menuntut ilmu pengetahuan agar dapat dimanfaatkan dalam segala aspek kehidupan.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari masih banyak kekurangan dan kekeliruan, ini semata-mata karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang penulis miliki. Untuk itu kritik dan saran yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan.

Dalam usaha menyelesaikan skripsi ini, penulis banyak menerima bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dengan tidak mengurangi rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd. selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung.
2. Drs. H. Amirudin M.Pd.I dan Dr. M. Muhassin M.Hum selaku Ketua dan Sekretaris Jurusan Manajemen Pendidikan Islam.
3. Dr. H. Jamal Fakhri, M.Ag selaku Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan serta motivasi dalam penyusunan skripsi ini.
4. Dr. H. Amiruddin, M.Pd.I selaku Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan serta motivasi dalam penyusunan skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan ilmu dan pengetahuannya kepada penulis.
6. Perpustakaan Tarbiyah dan Perpustakaan UIN Raden Intan Lampung yang telah membantu penulis dari awal semester satu sampai dalam penyusunan skripsi.
7. Pimpinan dan Keluarga Besar Pondok Pesantren Darul A'mal Metro yang telah mengizinkan dan memberi dukungan bagi penulis untuk mengumpulkan data yang penulis perlukan dalam penyusunan skripsi.
8. Rekan-rekan seperjuangan jurusan Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2015 khususnya MPI Kelas C, yang selalu memberikan motivasi kepadaku.
9. Rekan-rekan KKN kelompok 04 dan PPL kelompok 60, terimakasih atas kebersamaan dan kekeluargaan yang kalian berikan, semoga Ukhuwah kita senantiasa terikat dan saling ingat dan menjaga silaturahmi.



10. Kepada semua pihak yang telah membantu penyusunan skripsi ini baik langsung maupun tidak langsung.

Dengan bantuan yang telah diberikan oleh semua pihak tersebut penulis mengucapkan terimakasih, semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan ampunan-Nya bagi hamba-hambanya yang telah mempersembahkan yang baik kepada sesamanya.

Akhirnya, dengan rasa yang mendalam penulis memohon Ridho seraya berharap semoga skripsi ini bermanfaat khususnya bagi penulis dan umumnya bagi pembaca.

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Bandar Lampung, 30 Mei 2019  
Penulis

**PANJI ARYO PRATAMA**  
**NPM.1511030172**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>v</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>vi</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xi</b>

### **BAB I PENDAHULUAN**

A. Penegasan Judul.....	1
B. Alasan Memilih Judul.....	2
C. Latar Belakang Masalah .....	3
D. Fokus dan Sub Fokus Masalah .....	9
E. Rumusan Masalah.....	9
F. Tujuan Penelitian .....	10
G. Signifikasi Penelitian.....	11
H. Metode Penelitian .....	12

### **BAB II KAJIAN TEORI**

A. Manajemen Pengembangan Kelembagaan Pondok Pesantren .....	21
1. Definisi Manajemen .....	21
2. Definisi Pengembangan .....	22
3. Kelembagaan.....	24
4. Pondok Pesantren .....	25
B. Indikator Pengembangan Kelembagaan Pondok Pesantren .....	26



1. Perencanaan Pengembangan Kelembagaan Pondok Pesantren .....	26
2. Pengorganisasian Pengembangan Kelembagaan Pondok Pesantren.....	30
3. Pelaksanaan Pengembangan Kelembagaan Pondok Pesantren.....	32
4. Pengawasan Pengembangan Kelembagaan Pondok Pesantren.....	38
C. Landasan Pengembangan Kelembagaan .....	39
D. Pondok Pesantren .....	40
1. Pengertian Pondok Pesantren .....	40
2. Tipologi Pondok Pesantren .....	42
3. Elemen Pondok Pesantren.....	43
4. Tujuan Pondok Pesantren.....	46
5. Fungsi Pondok Pesantren .....	47
6. Sistem Pendidikan Pondok Pesantren .....	49
E. Tinjauan Pustaka.....	52

### **BAB III DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN**

A. Gambaran Objek Umum.....	55
1. Identitas Pondok Pesantren Darul A'mal Metro .....	55
2. Sejarah Singkat Pondok Pesantren Darul A'mal Metro.....	55
3. Kondisi Lingkungan Pesantren Darul A'mal Metro .....	56
4. Elemen-Elemen Pondok Pesantren Darul A'mal Metro .....	57
5. Visi, Misi dan Tujuan Pondok Pesantren Darul A'mal Metro.....	66
6. Struktur Pengurus Pondok Pesantren Darul A'mal Metro.....	67
B. Deskripsi Data Penelitian di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro .....	69

### **BAB IV ANALISIS PENELITIAN**

A. Temuan Penelitian .....	73
1. Perencanaan Pengembangan Kelembagaan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro.....	74

2. Pengorganisasian Pengembangan Kelembagaan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro.....	78
3. Pelaksanaan Pengembangan Kelembagaan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro.....	80
4. Pengawasan Pengembangan Kelembagaan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro.....	86
B. Pembahasan .....	87

## **BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan.....	98
B. Saran .....	99

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1	Pedoman Observasi
Lampiran 2	Pedoman Wawancara
Lampiran 3	Catatan Lapangan Hasil Observasi
Lampiran 4	Catatan Lapangan Hasil Wawancara
Lampiran 5	Dokumen Pendukung (Foto dan Dokumentasi)
Lampiran 6	Surat Permohonan Mengadakan Penelitian
Lampiran 7	Surat Keterangan Penelitian dari Sekolah



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Penegasan Judul**

Untuk menghindari kesalah fahaman pada inti skripsi ini bagi semua pihak, maka perlu adanya penjelasan istilah-istilah yang digunakan dalam uraian skripsi ini, berikut istilah-istilah yang penulis maksud:

#### **1. Manajemen**

Manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan, seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya didalam pengembangan kelembagaan.<sup>1</sup>

#### **2. Pengembangan Kelembagaan**

Pengembangan kelembagaan adalah upaya yang dilaksanakan dengan sadar, terencana dan terarah untuk membuat atau memperbaiki, secara bertahap kearah yang lebih baik, lebih sempurna dan berkecenderungan lebih tinggi, meluas, serta mendalam yang terkait dengan pendidikan secara menyeluruh.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Muhamad Ali Anwar, *Manajemen Kelembagaan Pondok Pesantren*, (Yogyakarta : Pustaka Ilmu, 2017), h. 33

<sup>2</sup> *Ibid.*, h. 10

### 3. Pondok Pesantren Darul A'mal Metro

Pondok Pesantren Darul A'mal Metro adalah Pondok Pesantren Salafiyah semi modern yang bernaung pada Yayasan Darul A'mal yang terletak di desa Mulyojati, Kecamatan Metro Barat, Kota Metro dan merupakan tempat penelitian skripsi ini dilaksanakan, dengan kata lain sebagai objek atau sasaran penulis dalam membahas permasalahan yang terkandung dalam judul skripsi ini.

Maka dapat ditegaskan bahwa yang dibahas dalam Skripsi ini yaitu penelitian mengenai Pengembangan Kelembagaan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro dengan berlandaskan fungsi-fungsi manajemen (POAC).

#### **B. Alasan Memilih Judul**

Penelitian ini dilaksanakan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro dengan berlandaskan pada alasan tersebut:

1. Karena tuntutan zaman dan modernisasi, pesantren *salafiyah* dituntut untuk dapat merespon tantang tersebut dengan melakukan berbagai inovasi. Dan tidak sedikit yang kehilangan nilai-nilai salafnya karena modernisasi. Oleh karena itu Pondok Pesantren Darul A'mal melakukan pengembangan kelembagaan dengan berbagai macam perubahan tetapi tetap mempertahankan nilai-nilai kesalafiyahannya
2. Penulis tertarik mengetahui perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian dan pengawasan yang mencakup evaluasi, pengembangan kelembagaan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro sebagai upaya menambah wawasan penulis di bidang Manajemen Pendidikan Islam.

3. Pengembangan kelembagaan masing-masing Pesantren memiliki ciri khas tersendiri, karena itu penulis tertarik untuk mengetahui seperti apa tahapan pengembangan yang dilakukan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro.
4. Masalah yang diteliti relevan dengan pendidikan yang penulis pelajari di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung.

### **C. Latar Belakang Masalah**

Suatu lembaga pendidikan yang memiliki karakter tersendiri yang merupakan lembaga yang unik dan khas, jika ditinjau dari sistem pendidikannya ialah pondok pesantren. Keberadaan pesantren pun telah lebih dulu ada bahkan sebelum berdirinya Negara Kesatuan Republik Indonesia karena pesantren didirikan oleh masyarakat (Ulama/Kiai) dengan asas kemandirian dan keikhlasan. Dunia pendidikan Indonesia berhutang besar pada pesantren, sebab jauh sebelum adanya sistem pendidikan formal, pesantren sudah diterapkan luas di Indonesia sebagai lembaga pendidikan Islam. Pesantren dengan karakter yang bermacam-macam lahir untuk memberi pemahaman kepada masyarakat tentang Islam secara meenyeluruh. Baik itu melalui pendidikan, dakwah, sosial, budaya, dan ekonomi. Meskipun sebagian orang berpendapat bahwa pesantren adalah lembaga pendidikan yang sangat tidak kreatif dan inovatif, namun pesantren memiliki peran yang ideal dalam melakukan transformasi kultural.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Rohimah M. Noor, *Modernisasi Nu dan Pendidikan Islam*, (Jakarta: Grafindo Khazanah, 2012), h. 88



Peran pendidikan pesantren bukan hanya dalam bidang keagamaan atau dakwah saja, melainkan juga di bidang revolusi moral dan perubahan sosial. Pesantren yang dikenal multikltural dan multifungsi ternyata memiliki tantangan yang besar untuk mengawal peradaban umat yang telah terlena oleh kemajuan berbagai ilmu pengetahuan dan teknologi. Di era globalisasi, walaupun sudah mendapat legitimasi dari pemerintah, namun ada juga pandangan dari kalangan masyarakat yang beranggapan bahwa lulusan pesantren hanya bisa shalat dan mengaji tanpa penguasaan ilmu umum. Hal inilah yang menuntut pesantren untuk meningkatkan mutu lulusannya dengan melakukan berbagai pengembangan serta modernisasi.<sup>4</sup>

Dalam pendidikan pesantren, kurikulum dimaknai sebagai jenis mata pelajaran yang diajarkan di pesantren atau madrasah. Materi yang diajarkan di bidang teknis berupa ilmu fiqih, ilmu tafsir, mawaris, dan ilmu falaq. Bidang hafalan meliputi pelajaran al-Qur'an dan ilmu bahasa arab. Sedangkan ilmu yang bersifat membina emosi keagamaan berupa aqidah, tasawuf, dan akhlak. Dunia pesantren seolah mengekang para santri untuk belajar agama tanpa ada dorongan dan motivasi untuk belajar pendidikan umum. Padahal, pendidikan umum merupakan bagian dari ilmu Allah SWT. yang juga wajib diajarkan guna memberikan pengetahuan secara luas kepada santri tentang perkembangan ilmu pengetahuan yang sangat cepat. Menurut KH. Abdul Wahid Hasyim, dalam beberapa hal, pesantren tidak sesuai lagi

---

<sup>4</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren*, (Jakarta: Erlangga, 2005), h. 111

dengan perkembangan dan tuntutan zaman sehingga sangat membutuhkan pengembangan atau pembaruan. Untuk mewujudkannya KH. Abdul Wahid Hasyim memasukkan ilmu-ilmu umum seperti sejarah, aritmatika, geografi, ilmu pengetahuan alam, bahasa belanda, dan bahasa inggris sebagai materi pengajaran di pesantren.<sup>5</sup>

Pada umumnya pesantren berawal dan berpusat pada sosok Kiai yang memiliki ilmu untuk dibagikan kepada para santrinya. Awalnya para santri di pesantren hanya mempelajari ilmu-ilmu agama seperti tafsir, hadits, nahwu, sharaf, fiqih dan lain-lain. Tetapi kini sebagian pesantren pada umumnya telah menerapkan program pendidikan terpadu, yaitu pendidikan agama dan umum seperti sains, sosial, hingga ilmu kejuruan, maka tak heran jika sekarang lulusan pesantren memiliki kesempatan yang sama dengan sekolah umum. Sehingga harapannya para santri dapat mengembangkan minat dan potensinya kearah yang lebih menjanjikan.<sup>6</sup>

Reaksi pesantren dalam menghadapi perkembangan zaman bermacam-macam, ada yang bersikap membuka dan ada pula yang menutup diri. Karena tantangan kontemporer adalah modernitas, maka menjadi tantangan bagi pesantren untuk merespon perkembangan zaman dan harus melakukan perubahan dalam rangka mempertahankan eksistensi pesantren sebagai lembaga pendidikan islam. Al-qur'an telah mengisyaratkan perubahan yang pasti terjadi dalam kehidupan dengan ayatnya yang berbunyi:

---

<sup>5</sup> Mohammad Takdir, *Modernisasi Kurikulum Pesantren*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2018), h. 296

<sup>6</sup> Mujamil Qomar, *Op. Cit.*, h. 112

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

Artinya: “*sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri*”. Q.S. al-Ra’d/13:11<sup>7</sup>

Ayat ini dapat dipahami bahwa keadaan kaum yang terbelakang atau masih berkembang dapat diubah oleh Allah, namun kaum tersebut wajib berusaha mengubahnya melalui berbagai cara, minimal niat menuju kemajuan.

Kaitannya dengan gejala modernitas dari segi manajemen kelembagaan, di pesantren saat ini telah terjadi perubahan mendasar, yakni dari kepemimpinan yang sentralistik, hirarkis, dan cenderung *single fighter* berubah menjadi model manajemen kolektif seperti model yayasan bahkan mempunyai badan hukum.<sup>8</sup>

Model sistem pendidikan pesantren semi modern merupakan perpaduan antara pesantren tradisional dan modern. Pesantren ini bercirikan nilai-nilai tradisional yang masih kental dipegang teguh, Kiai masih menempati posisi sentral, dan norma kode etik pesantren masih tetap menjadi standar pola pengembangan pesantren. Tetapi, pesantren juga mengadopsi sistem pendidikan modern yang relevan dengan perkembangan zaman dan tantangan masa depan. Pesantren yang menerapkan model

---

<sup>7</sup> Departemen Agama RI, *Mushaf Al-Qur'an dan Terjemahan Edisi Usul Fiqih*, (Bandung: Sygma, 2007), h. 250

<sup>8</sup> Nur Efendi, *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren*, (Yogyakarta: Teras, 2014), h. 21



ini adalah Pesantren Annuqayah (Sumenep), Pesantren Tebuireng (Jombang), dan Pesantren Mathali'ul Falah (Kajen).<sup>9</sup>

Pengintegrasiaan antara pendidikan formal dengan pendidikan pesantren pastinya akan sangat mempengaruhi proses pembelajaran yang berangsur di pondok pesantren. Tetapi semua itu dilakukan dengan harapan agar para santri dapat mengembangkan potensi dirinya sehingga memiliki pengetahuan, keterampilan, dan berakhlak terlebih dapat membantu para santri untuk berkembang dan menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Semua itu tentunya tak lepas dari peran penting seorang pimpinan pesantren didalam penyusunan dan manajemen pengembangan kelembagaan pesantren. Semua itu dilakukan agar dapat memajukan lembaganya dan untuk mendukung program pemerintah dalam hal mencerdaskan anak bangsa agar dapat menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan berakhlak mulia.

Setelah adanya pengembangan dan perbaikan yang dilakukan secara terus menerus oleh pesantren, baik dari segi manajemen, kurikulum, maupun fasilitas, pesantren berhasil keluar dari kesan tradisional dan kolot. Beberapa pesantren bahkan telah menjadi model dari lembaga pendidikan yang menerapkan pendidikan terpadu bahkan berbasis modern. Upaya pengembangan dan modernisasi pendidikan akan berangsur sepanjang zaman terutama pada abad informasi ini, karena perkembangan teknologi mengiringi pada persaingan global. Pengembangan dan modernisasi kelembagaan pesantren pada sektor pendidikan berangkat dari tantangan

---

<sup>9</sup> Mohammad Takdir, *Op. Cit.*, h. 44-46

kebutuhan dan perubahan masyarakat. Namun agar upaya pengembangan dapat berjalan dengan baik maka harus dimanage dengan baik dengan berlandaskan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan kontrol. Sehingga harapannya dengan manajemen pengembangan kelembagaan yang ada di pondok pesantren mampu mempersiapkan sumber daya manusia (santri) yang bermutu yang mampu mengatasi kebutuhan dan perubahan masyarakat.<sup>10</sup>

Pondok Pesantren Darul A'mal Metro berdiri tahun 1987 dengan pelopornya yaitu KH. Khusnan Mustofa Ghufroon. Pesantren ini sudah melalui banyak perubahan serta pengembangan khususnya dalam kelembagaannya. Sebagai upaya menanggapi perkembangan zaman dan lebih menjaga eksistensi pondok pesantren Darul A'mal, maka pesantren ini mengadakan perubahan yang lebih komprehensif dengan mendirikan lembaga pendidikan formal. Sedangkan payung hukum yang menaungi lembaga pendidikan formal, maka dibentuklah Yayasan Pendidikan Darul A'mal. Sedangkan lembaga pendidikan yang ada di bawah naungan Yayasan Pendidikan Darul A'mal yaitu SD asuh, Madrasah Diniyah Takmiliah, MTs, MA, dan SMK.

Dari uraian diatas, modernisasi serta manajemen pengembangan kelembagaan sangat penting dilakukan oleh pondok pesantren, mengingat zaman yang tak berhenti berkembang dan tuntutan serta kebutuhan masyarakat yang berubah secara dinamis, sehingga membuat pondok pesantren harus menyesuaikan diri dan mampu menjawab

---

<sup>10</sup> *Ibid.* h. 260

segala tantangan zaman. Berdasarkan apa yang telah peneliti peroleh dan sampaikan diatas, peneliti tertarik mengadakan penelitian di Pondok Pesantren Darul A'mal metro melihat dari segi manajemennya mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasannya yang mencakup evaluasi.

Oleh karena itu, dari latar belakang di atas peneliti merasa tertarik dan terpanggil untuk melakukan penelitian dengan judul **“Manajemen Pengembangan Kelembagaan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro”**

#### **D. Fokus dan Sub Fokus Masalah**

Melihat dari latar belakang diatas fokus masalah pada penelitian ini adalah “Manajemen Pengembangan Kelembagaan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro”

Dengan sub fokus yang dirumuskan meliputi:

1. Perencanaan pengembangan kelembagaan
2. Pengorganisasian pengembangan kelembagaan
3. Pelaksanaan pengembangan kelembagaan
4. Pengawasan pengembangan kelembagaan

#### **E. Rumusan Masalah**

Berdasarkan dari latar belakang diatas, adapun rumusan yang dapat saya ambil yaitu:



1. Bagaimana perencanaan pengembangan kelembagaan Pondok Pesantren Darul A'mal Metro?
2. Bagaimana pengorganisasian pengembangan kelembagaan Pondok Pesantren Darul A'mal Metro?
3. Bagaimana proses pelaksanaan pengembangan kelembagaan Pondok Pesantren Darul A'mal Metro?
4. Bagaimana pengawasan pengembangan kelembagaan Pondok Pesantren Darul A'mal Metro?

#### **F. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian yang dapat diambil adalah

1. Untuk mengetahui bagaimana perencanaan pengembangan kelembagaan Pondok Pesantren Darul A'mal Metro.
2. Untuk mengetahui bagaimana proses pengorganisasian pengembangan kelembagaan Pondok Pesantren Darul A'mal Metro.
3. Untuk mengetahui bagaimana proses pelaksanaan pengembangan kelembagaan Pondok Pesantren Darul A'mal Metro.
4. Untuk mengetahui bagaimana pengawasan pengembangan kelembagaan Pondok Pesantren Darul A'mal Metro.

## **G. Signifikasi Penelitian**

### **1. Manfaat Teoristis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan pendidikan islam khususnya mengenai pengembangan kelembagaan yang ada di pondok pesantren. Selain itu untuk berbagi dasar pengetahuan bagi peneliti-peneliti lain yang ingin melakukan penelitian lanjutan dengan topik yang sama.

### **2. Manfaat Praktis**

#### **a. Bagi Pondok Pesantren**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan gambaran tentang pengembangan lembaga pendidikan yang dilakukan Pondok Pesantren Darul 'Amal Metro dan diharapkan dapat meningkatkan mutu pondok pesantren serta dapat dijadikan contoh bagi Pondok Pesantren sejenis.

#### **b. Bagi Peneliti**

Dapat dijadikan ilmu tambahan dan juga pegalaman penulis khususnya pada manajemen pengembangan kelembagaan yang ada dipondok pesantren.

#### **c. Bagi pembaca dan masyarakat**

Mendorong kesadaran bahwa pesantren pun bisa menyesuaikan perkembangan zaman.

## H. Metode Penelitian

### 1. Jenis Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.<sup>11</sup> Pada penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mendeskripsikan masalah dan menfokuskan penelitian. Penelitian kualitatif adalah suatu penelitian dengan mengumpulkan data di lapangan dan menganalisis serta menarik kesimpulan dari data tersebut.

Dan metode yang meneliti suatu kondisi, pemikiran atau suatu peristiwa pada masa sekarang ini, yang bertujuan membuat gambaran deskriptif atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki. Yang juga dirancang untuk memperoleh informasi tentang manajemen pengembangan kelembagaan yang ada di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro. Pengambilan data pada penelitian ini dilakukan secara alamiah, yang tidak ada manipulasi dari kondisi dan keadaan di sekolah tersebut.

### 2. Sumber Data Penelitian

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua yaitu data primer dan data sekunder, adapun diantara nya:

#### a. Data Primer

---

<sup>11</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. (Bandung: Alfabeta, 2016), h.2



Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden yang diteliti. Data primer dalam studi lapangan di dapatkan dari hasil wawancara kepada informan dan responden yang terkait dengan penelitian. Informan dalam penelitian ini adalah Pimpinan Pondok Pesantren, kepala Madrasah, tenaga pendidik dan kependidikan.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang sudah diolah lebih lanjut menjadi bentuk-bentuk seperti table, grafik, diagram, gambar dan sebagainya sehingga lebih informatif.

### **3. Metode Pengumpulan Data**

Pada setiap penelitian, baik yang bersifat terbuka, diduplikasikan, maupun yang rahasia atau kalangan yang sangat terbatas selalu digunakan alat-alat pengumpulan data yang tersusun baik serta disesuaikan dengan tujuan penelitian. Relevansi teknik pengumpulan data itu tergantung pada tipe permasalahan, jenis penelitian, serta kondisi penelitian itu sendiri. Agar sesuai dengan data yang diperlukan dalam penelitian ini digunakan beberapa teknik pengumpulan data yaitu wawancara, dan dokumentasi.

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, dilakukan dengan menggunakan tiga metode.

a. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan ini dilakukan oleh dua belah pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang menjawab atas pertanyaan ini.<sup>12</sup>

Tujuan wawancara menurut Guba dan Lincoln antara lain (1) mengkonstruksikan mengenai orang, kejadian, kegiatan organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian, dan lain-lain kebulatan, (2) mengkonstruksi kebulatan-kebulatan demikian sebagai yang dialami masa lalu, (3) memproyeksikan kebulatan-kebulatan sebagai yang telah diharapkan untuk dialami pada masa yang akan datang, (4) memverifikasi, mengubah, memperluas informasi yang diperoleh dari orang lain.<sup>13</sup>

Adapun jenis wawancara yang penyusun gunakan adalah wawancara tidak terstruktur yaitu pedoman wawancara yang hanya memuat garis besar yang akan ditanyakan.<sup>14</sup> Dalam hal ini wawancara ini ditujukan kepada Pimpinan dan para Pengurus Pondok Pesantren Darul A'mal Metro. Wawancara tersebut untuk mendapatkan informasi tentang pengembangan kelembagaan mulai dari

---

<sup>12</sup> Lexy J. moeloeng, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), h. 135

<sup>13</sup> *Ibid*, h.135

<sup>14</sup> Arikunto, Suharsimi, *prosedur penelitian suatu pendekatan praktek*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2013), h. 231

perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang mencakup evaluasi di Pondok Pesantren Darul 'Amal Metro.

b. Observasi

Observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan. Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila, penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam, dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar. Dengan menerapkan metode observasi nonpartisipan, dimana penulis berlaku sebagai pengamat dan tidak ambil bagian dalam aktifitas yang dilaksanakan oleh para pelaku instansi. Penulis menggunakan metode ini untuk membuktikan kebenaran data yang diperoleh dari hasil wawancara yang telah dilakukan.

Dalam penelitian ini penulis melakukan observasi langsung pada Pondok Pesantren Darul 'Amal, guna untuk mengamati objek penelitian secara langsung dan lebih mendalam untuk mendapatkan informasi tentang perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang mencakup evaluasi didalam manajemen pengembangan kelembagaan di Pondok Pesantren Darul 'Amal Metro.

c. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal / variasi yang berupa catatan, transkrip buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen, agenda dan

sebagainya. Metode ini digunakan sebagai pelengkap guna memperoleh data sebagai bahan informasi yang digunakan dalam penelitian ini misalnya : arsip, jumlah pegawainya dan sebagainya.<sup>15</sup>

Teknik dokumentasi ini dilakukan untuk mencari dan mengumpulkan data yang berhubungan dengan penelitian. Dokumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa dokumen tentang susunan organisasi sekolah, profil sekolah dan model-model pendidikan yang ada di Pondok Pesantren Darul 'Amal Metro.

d. Uji Keabsahan Data (Triangulasi)

Menurut Norman K. Denkin, mendefinisikan triangulasi digunakan sebagai gabungan atau kombinasi berbagi metode yang dipakai untuk mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan persektif yang berbeda. Menurut konsep Norman K. Denkin, triangulasi meliputi tiga hal:

- 1) Triangulasi Metode, dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda. Membandingkan hasil informasi wawancara, observasi, dan dokumentasi dari berbagai subjek penelitian yang telah ditentukan peneliti.
- 2) Triangulasi Sumber Data, dilakukan dengan cara menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai metode dan sumber perolehan data.

---

<sup>15</sup>*Ibid*, h. 234



Membandingkan hasil informasi dari subjek penelitian yaitu kepala dan wakil kesiswaan, wali kelas dan guru.

- 3) *Trangulai Teori*, dilakukan dengan cara mengumpulkan hasil penelitian berupa sebuah rumusan informasi atau thesis statement. Membandingkan informasi dengan perspektif teori yang relevan untuk menghindari bias individual peneliti atas temuan atau kesimpulan yang dihasilkan.<sup>16</sup>

Jenis triangulasi yang digunakan penulis pada penelitian ini adalah dengan triangulasi sumber yaitu membandingkan data hasil pengamatan dan dokumentasi dengan data hasil wawancara dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif.

#### **e. Teknik Analisis Data**

Analisis data merupakan bagian yang sangat penting dalam metode ilmiah, karena dengan analisis data tersebut dapat diberi arti makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian. Menganalisa data merupakan tindakan peneliti untuk mempertemukan kesenjangan antara teori dan praktik. Membangun suatu

---

<sup>16</sup> Norman K. Denkin, *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), h. 31

analisa juga berkaitan dengan pengujian data terhadap teori yang berlaku selama ini.

Adapun langkah-langkah yang diterapkan peneliti dalam menganalisis data yaitu, reduksi data, paparan/penyajian data dan penarikan kesimpulan yang dilakukan selama data sesudah peneletian.<sup>17</sup>

a. Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses pembinaan, pemusatan, perhatian, dan pentransformasikan data kasar dari lapangan. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang fokus, penting dalam penelitian, dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah penelitian menggunakan data sejumlahnya. Proses ini berlangsung dari awal hingga akhir penelitian selama penelitian dilaksanakan. Fungsinya untuk menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi sehingga interprestasi bila ditarik yang disesuaikan dengan data-data yang relevan atau data yang cocok dengan tujuan pengambilan data dilapangan yang diperlukan untuk menjawab permasalahan dalam penelitian.

b. Penyajian data (Data Display)

Penyajian data adalah sekumpulan informasi tersusun yang member kemungkinan untuk menarik kesimpulan dan pengambilan tindakan, yang

---

<sup>17</sup> Lexy J. moeloeng, *Op. Cit.*, h. 11

disajikan antara lain dalam bentuk teks naratif, matriks, jaringan, dan bagan.

Tujuan untuk memudahkan membaca dan menarik kesimpulan.

c. Verifikasi data dan menarik kesimpulan

Verifikasi data menarik kesimpulan merupakan bagian ketiga dari kegiatan analisis data. “kegiatan ini terutama dimaksudkan untuk memberikan makna terhadap hasil analisis, menjelaskan pola urutan, dan mencari hubungan antara dimensi-dimensi yang diuraikan”. Jadi walaupun data telah disajikan dalam bahasa yang dapat dipahami, hal itu tidak berarti analisis data telah berakhir melainkan masih harus ditarik kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan dituangkan dalam bentuk pertanyaan singkat sebagai temuan penelitian berdasarkan data yang telah dikumpulkan supaya mudah dipahami maknanya.<sup>18</sup>

Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang di rumuskan sejak awal, tetapi mungkin tidak, karena masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada dilapangan.

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif yang diharapkan adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-

---

<sup>18</sup> *Ibid.*, h. 103

remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kasual atau interaktif, hipotesis atau teori.

Setelah melakukan langkah-langkah diatas, maka langkah selanjutnya adalah menggunakan pola piker induktif yaitu berangkat dari fakta-fakta atau peristiwa-peristiwa khusus dan kongkrit digeneralisasi yang mempunyai sifat umum.<sup>19</sup>



---

<sup>19</sup> *Ibid.*,



## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Manajemen Pengembangan Kelembagaan Pondok Pesantren

##### 1. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa inggris *to manage* yang berarti mengatur, mengurus, atau mengelola. Menurut Malayu S.P. Hasibuan, manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, yang didukung oleh sumber-sumber lain dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-Tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi (perubahan) dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al-Qur'an seperti firman Allah SWT ;

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ

مِمَّا تَعْدُونَ ﴿٥٠﴾

Artinya: ‘Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.’ (Q.S. As-Sajadah: 5)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Departemen Agama RI, *Mushaf Al-Qur'an dan Terjemahan Edisi Usul Fiqih*, (Bandung: Sygma, 2007), h. 415

Dari ayat diatas diketahui bahwa Allah SWT. merupakan pengatur alam. Akan tetapi, sebagai khalifah di bumi ini, manusia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah SWT. Mengatur alam raya ini.<sup>2</sup>

Manajemen dapat diartikan pengelolaan, ketatalaksanaan, kepengurusan, dan sejumlah pengertian serupa lainnya. Tentu dalam konteks organisasi. Maka tidak menyimpang kiranya, kalau manajemen diartikan dengan tata kelola. Ilmu manajemen pun dapat diartikan dengan ilmu tata kelola. Istilah ini di samping berkembang dalam dunia bisnis, kemudian digunakan pula untuk berbagai bidang. Sudah sejak lama dikenal istilah manajemen pembangunan, pemerintahn, perkantoran, rumah sakit, perkantoran, konflik dan lain sebagainya, termasuk manajemen di pondok pesantren.<sup>3</sup>

## **2. Definisi pengembangan**

Pengembangan merupakan suatu usaha yang dilakukan secara sadar, terencana dan terarah untuk membuat atau memperbaiki, sehingga menjadi produk yang semakin bermanfaat untuk meningkatkan dan mendukungserta meningkatkan kualitas sebagai upaya menciptakan mutu yang lebih baik. Maksud dari pengembangan disini sebenarnya mengarah pada modernisasi dan juga perubahan, dimana modernisasi diartikan sebaai sebuah proses peralihan pola pikir lama yang

---

<sup>2</sup> U Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung : Pustaka Setia, 2014), h. 1

<sup>3</sup> Ahmad Janan Asifudin, "Manajemen Pendidikan Untuk Pondok Pesantren". *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol.1 No. 2 (November 2016), h. 356

using menuju pola pikir baru yang terkini dan sesuai dengan perkembangan zaman. Nurcholis madjid menyatakan bahwa modernisasi ialah suatu keharusan, bahkan suatu kewajiban mutlak. Modernisasi merupakan perintah dan ajaran Allah SWT. yang mendorong manusia untuk mengembangkan potensi fitrahnya secara berkelanjutan.<sup>4</sup>

Perubahan dapat diartikan sebagai beralihnya keadaan sebelumnya menjadi keadaan sebelumnya. Menurut Nursyam, adapun perubahan terjadi karena ada beberapa hal, yaitu adanya inovasi yang datang dari dalam maupun dari luar, adanya motivasi kuat untuk berubah, dan ada scenario perubahan. Inovasi dari luar utamanya memberikan rangsangan untuk berubah, motivasi membangun kesadaran untuk berubah, dan skenario mengadakan perubahan yang direncanakan.<sup>5</sup>

Dalam pendidikan islam proses pengembangan sebenarnya terilhami dengan ayat pertama yang diturunkan dalam Al-Qur'an, yang berisi perintah membaca yang dilanjutkan ayat kedua yang turun yaitu surah al-Mudatsir.

أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ أَلَمْ يَكُنْ الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾  
الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿٥﴾

Artinya: "Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang Menciptakan, Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha pemurah, Yang mengajar (manusia) dengan perantaran kalam.

<sup>4</sup> Mohammad Takdir, *Modernisasi Kurikulum Pesantren*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2018), h. 142

<sup>5</sup> Nur Efendi, *Op, Cit.*, h. 28

*Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya.” (Q.S. Al-Alaq/96: 1-5)<sup>6</sup>*

Dari ayat tersebut dapat dipahami bahwa ayat pertama yang turun kepada Nabi Muhammad SAW. merupakan perintah membaca. Perintah membaca disini tidak hanya dimaknai dengan membaca teks saja, akan tetapi yang mampu mengembangkan ilmu pengetahuan dan membawa perubahan bagi umat Islam.<sup>7</sup>

### **3. Kelembagaan**

Nugroho menyatakan bahwa, “kelembagaan sebagai aturan main, norma-norma, larangan-larangan, kontrak, kebijakan dan peraturan atau perundangan yang mengatur dan mengendalikan perilaku individu dalam masyarakat atau organisasi untuk mengurangi ketidakpastian dalam mengontrol lingkungannya serta menghambat munculnya perilaku oportunistik dan saling merugikan sehingga perilaku manusia dalam memaksimalkan kesejahteraan individualnya lebih dapat diprediksi”. Pada umumnya Lembaga dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu lembaga formal dan lembaga non-formal. Jadi pengertian dari kelembagaan adalah suatu sistem sosial yang melakukan usaha untuk mencapai tujuan tertentu yang menfokuskan pada

---

<sup>6</sup> Departemen Agama RI, *Mushaf Al-Qur'an* ...,h. 597

<sup>7</sup> *Ibid.*, h. 88



perilaku dengan nilai, norma, dan aturan yang mengikutinya, serta memiliki bentuk dan area aktivitas tempat berlangsungnya.<sup>8</sup>

#### **4. Pondok Pesantren**

Pondok pesantren menurut Arifin adalah suatu lembaga pendidikan Agama Islam yang tumbuh serta diakui masyarakat sekitar dengan sistem asrama (komplek) dimana santri-santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada dibawah kedaulatan dari leadership seseorang atau beberapa orang kiai dengan cirri-ciri khas yang bersifat karismatik serta independent dalam segala hal.<sup>9</sup>

Jadi, manajemen pengembangan kelembagaan dalam pondok pesantren merupakan suatu proses pengembangan atau modernisasi sebuah lembaga pendidikan dengan berdasarkan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan kontrol yang mencakup evaluasi kurikulum. Jadi fungsi-fungsi manajemen itu sendiri digunakan dalam proses pengembangan kelembagaan dalam suatu lembaga pendidikan agar dapat memenuhi kebutuhan peserta didik sehingga

---

<sup>8</sup> F. Hapsari dan S. D. Surya, "Efektivitas Kelembagaan Sosial Masyarakat Dalam Pemberdayaan Wanita dan Keluarga", *Journal of Applied Business and Economics*, Vol. 4 No. 3 (Maret 2017), h. 267-268

<sup>9</sup> Nur Efendi, *Op, Cit.*, h. 111

dapat mencapai tujuan pendidikan dengan pengembangan atau pembaharuan kurikulum yang berlandaskan pola pikir manajemen.<sup>10</sup>

## **B. Indikator Manajemen Pengembangan Kelembagaan Pesantren**

Manajemen perubahan di pondok pesantren diawali dengan adanya tantangan modernisasi dan agar dapat menjawab tantangan perubahan yang terjadi dalam lembaga pendidikan pesantren, manajemen pengembangan harus senantiasa dilakukan secara terus-menerus. Manajemen pengembangan kelembagaan dilaksanakan melalui kegiatan POAC (*Planning, Organizing, Actuating, and controlling*).<sup>11</sup>

Keempat kegiatan pokok tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

### **1. Perencanaan pengembangan kelembagaan pesantren**

Pada hakikatnya, Perencanaan ialah rancangan kegiatan yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan. Perencanaan mengandung unsur-unsur: se-jumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya, adanya proses, ada hasil yang ingin dicapai, dan menyangkut masa depan dalam waktu tertentu.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), h. 133

<sup>11</sup> Baharuddin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: UIN MALIKI PRESS, 2010), h. 99

<sup>12</sup> Ahmad Janan Asifudin, "Manajemen Pendidikan Untuk Pondok Pesantren", *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 1 No. 2 (November 2016), H. 359

Roger A. Kauffman menjelaskan bahwa “perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien mungkin dan seefektif mungkin.”

Sedangkan Burhanuddin mengatakan bahwa pada dasarnya perencanaan merupakan suatu kegiatan yang sistematis mengenai apa yang akan dicapai, kegiatan yang harus dilakukan, langkah-langkah, metode-metode, pelaksanaan yang dibutuhkan untuk menyelenggarakan kegiatan-kegiatan pencapaian tujuan.

Sebagai kandungan makna perencanaan pada ayat Al-Qur'an Surat Al-Anfal ayat 60

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ  
وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ۚ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ  
فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ ﴿٦٠﴾

Artinya: “Dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang (yang dengan persiapan itu) kamu menggentarkan musuh Allah dan musuhmu dan orang-orang selain mereka yang kamu tidak mengetahuinya; sedang Allah mengetahuinya. Apa saja yang kamu nafkahkan pada jalan Allah niscaya akan dibalasi dengan cukup kepadamu dan kamu tidak akan dianiaya (dirugikan)”.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Departemen Agama RI, *Mushaf Al-Qur'an* ..., h.184

Maksud ayat diatas adalah betapa pentingnya sebuah proses perencanaan dalam menghadapi tantangan dimasa yang akan datang, dan mempersiapkan segala sesuatu untuk dikemudian hari.

Dari beberapa definisi diatas, dapat diambil sebuah pemahaman bahwa perencanaan kelembagaan merupakan kegiatan sistematis merancang sumber daya lembaga, meliputi mengenai apa yang akan dicapai, kegiatan yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan dan memilih pelaksanaan kegiatan yang tepat bagi usaha pencapaian tujuan. Adapun beberapa syarat perencanaan, yaitu:

- a. Tujuannya dirumuskan secara jelas
- b. Bersifat sederhana, artinya dapat dilaksanakan
- c. Memuat analisis dan penjelasan, serta penggolongan tindak usaha yang direncanakan untuk dilakukan
- d. Memiliki fleksibilitas, dan
- e. Perencanaan didukung oleh ketersediaan sumber daya yang dapat digunakan seefisien mungkin.<sup>14</sup>

Membahas mengenai perencanaan kelembagaan didalam pondok pesantren seyogyanya berangkat dari Visi, Misi, dan Tujuan. Untuk merumuskan program jangka panjang dan menengah sebaiknya secara luas mengundang para alumni yang kompeten, para pakar, ulama dan pendukung dan tokoh-tokoh masyarakat, di samping “orang dalam”, pengurus dan pimpinan pondok pesantren itu sendiri untuk

---

<sup>14</sup> Baharuddin dan Moh. Makin, *Op. Cit.* H. 99-100



bersama-sama menyusun rencana strategis (RENSTRA). Suatu bentuk program jangka menengah/panjang lebih matang yang penyusunannya melibatkan “keluarga besar”, hingga pondok pesantren beserta program jangka menengah dan panjangnya mendapat dukungan luas. Kemudian hasil RENSTRA itu dijadikan acuan dalam penyusunan program-program tahunan.<sup>15</sup>

Dalam kaitannya dengan perencanaan kelembagaan, dapat dilakukan beberapa langkah antara lain:

- a. Mengkaji kebijakan yang relevan. Pengembang kelembagaan tidak boleh bertentangan dengan kebijakan yang berlaku baik dari pemerintah pusat maupun daerah.
- b. Menganalisis kondisi lembaga menggunakan teknik analisis SWOT.
- c. Merumuskan tujuan pengembangan, baik jangka pendek, menengah, maupun tujuan jangka panjang.
- d. Mengumpulkan data dan informasi yang berkaitan dengan tujuan yang akan dicapai, misalnya SDM, sarana prasarana dan daya dukung *stakeholders*.
- e. Menganalisis data dan informasi. Dalam analisis ini dicoba ditafsirkan hubungan antarkomponen dalam usaha pencapaian tujuan.
- f. Merumuskan dan memilih alternatif program.

---

<sup>15</sup> Ahmad Janan Asifudin, *Op. Cit.*, h. 359-360

g. Menetapkan langkah-langkah kegiatan pelaksanaan. Setiap tahapan harus diperjelas dengan sasaran yang akan dicapai, kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut, pelaksana dan penanggung jawabnya, waktu pelaksanaannya, sarana dan prasarana, dan dana yang dibutuhkan untuk kegiatan atau program yang telah ditetapkan.<sup>16</sup>

## 2. Pengorganisasian pengembangan kelembagaan pesantren

Menurut Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan, pengorganisasian adalah suatu proses pengelompokan, penentuan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.<sup>17</sup>

Adapun proses *organizing*, meliputi berbagai rangkaian kegiatan yang bermula pada orientasi atas tujuan yang direncanakan dan berakhir pada saat kerangka organisasi yang tercipta terlengkapi dengan prosedur dan metode kerja, kewenangan, personalia serta ketersediaan peralatan yang dibutuhkan.

Menurut tata urutannya, Sarwoto menyebutkan bahwa proses *organizing* meliputi beberapa kegiatan, yaitu:

---

<sup>16</sup> Baharuddin dan Moh. Makin, *Op. Cit*, h. 100-101

<sup>17</sup> Malayu Hasibuan, *MANAJEMEN*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2011), h. 119

a. Perumusan tujuan

Sebagai dasar utama penyusunan organisasi, tujuan harus dirumuskan secara jelas dan lengkap baik mengenai bidang, ruang lingkup sasaran dan sarana yang diperlukan, serta jangka waktu pencapaian tujuan.

b. Penetapan tugas pokok

Tugas pokok adalah sasaran yang dibebankan kepada organisasi untuk dicapai.

c. Perincian kegiatan

Dalam kegiatan ini selain harus disusun secara lengkap dan terperinci, perlu juga diidentifikasi kegiatan-kegiatan yang penting dan kegiatan-kegiatan yang kurang penting.

d. Pengelompokan kegiatan-kegiatan dalam fungsi-fungsi

Kegiatan-kegiatan yang erat hubungannya satu sama lain, masing-masing dikelompokkan menjadi satu.

e. Departemensasi

Departemensasi dibagi menjadi dua, yaitu departemensasi vertikal dan departemensasi horizontal. Didalam departemensasi vertikal harus diperhatikan prinsip bahwa (1) setiap organisasi memerlukan pengkoordinasian, dan (2) setiap organisasi memerlukan adanya hirarki. Dan didalam departemensasi horizontal perlu diperhatikan beberapa ketentuan, yaitu (1) setiap satuan organisasi sebaiknya

dibebani tidak lebih dari satu fungsi pokok, dan (2) setiap fungsi hanya terdiri dari kegiatan-kegiatan yang homogen.

f. Pelimpahan authority

Pelimpahan otoritas dilakukan oleh orang yang berwenang didalamnya, sehingga memberikan hak untuk bertindak atau memberikan perintah untuk menimbulkan tindakan-tindakan didalam pencapaian tujuan.

g. Staffing

Didalam melakukan kegiatan staffing, harus mengandung unsur seleksi mutu personel yang sehat, terbuka, mengedepankan profesionalisme dengan kriteria yang jelas.

h. Facilitating

Facilitating merupakan proses terakhir dalam penyusunan organisasi. Bentuknya berupa pemberian kelengkapan seperti peralatan. Fasilitas yang harus diberikan dapat berbentuk materil/keuangan.<sup>18</sup>

### 3. Pelaksanaan pengembangan kelembagaan pesantren

P. Siagian menyatakan bahwa pelaksanaan adalah keseluruhan cara, usaha, tehnik, dan metode untuk mendorong para organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi

---

<sup>18</sup> Baharuddin dan Moh. Makin, *Op, Cit.*, h. 102-105

yang efektif dan efisien.<sup>19</sup>

Pelaksanaan pengembangan kelembagaan agar mampu terbentuk suatu perubahan yang positif maka harus terbentuk dan terprogram dulu visi dan misi yang jelas pada sebuah organisasi pendidikan Islam. Disamping itu, juga harus terjadi peningkatan sumber daya, baik fisik, non fisik maupun manusia. Menurut Made Pidarta manajer pendidikan islam sebelum melangkah lebih jauh terlebih dahulu mengkondisikan visi, misi, skill, insentif, sumber daya, dan rencana kerja. Setelah itu aspek-aspek tersebut harus dikontrol secara ketat setidaknya dari dua sisi yaitu harus jelas sehingga memudahkan arah yang dituju dan harus memiliki sifat mendukung pada aspek lainnya. Jika semua aspek telah mendukung perubahan, maka pengembangan kelembagaan pesantren akan terwujud dengan baik, dan bahkan akan mampu meningkatkan eksistensi pondok pesantren.<sup>20</sup>

Keberhasilan dan kemajuan sebuah pesantren tak terlepas dari faktor manajerial. Pengembangan kelembagaan akan berhasil jika dilaksanakan dengan berlandaskan dengan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Manajemen yang hanya berpusat pada satu orang saja yaitu kiai menjadi salah satu faktor kelemahan yang ada di pondok pesantren. Oleh karena itu, perlu diadakan pembaharuan

---

<sup>19</sup> Dhevin M.Q, Agus P.W, “Manajemen Pondok Pesantren Dalam Mengintegrasikan Kurikulum Pesantren dengan Pendidikan Formal”, *Jurnal Edu Islamika*, Vol. 5 No. 2, (September 2013), h. 199

<sup>20</sup> Nur Efendi, *Op, Cit.*, h. 107-109



manajerial pesantren dan membutuhkan solusi-solusi dan langkah-langkah untuk memperbaiki kualitas serta kuantitas pondok pesantren. Langkah-langkah pelaksanaannya dalam manajemen pengembangan kelembagaan pesantren adalah sebagai berikut:

*Pertama*, menerapkan manajemen secara professional. Hal ini dapat ditempuh melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Menerapkan fungsi-fungsi manajemen, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.
- b. Menguasai ilmu dan praktik dalam pengelolaan pesantren.
- c. Memiliki kejujuran dan disiplin tinggi.
- d. Mampu memberi teladan dalam pelaksanaan dan perbuatan kepada para bawahan.

*Kedua*, menerapkan kepemimpinan yang kolektif atau atau tidak lagi menerapkan pola kepemimpinan otoriter melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Mendirikan yayasan.
- b. Mengadakan pembagian wewenang secara jelas.
- c. Menjalankan pola organisasi secara bersama-sama.
- d. Memberikan tanggung jawab kepada masing-masing pegawai.
- e. Menanggung resiko bersama-sama.

*Ketiga*, menerapkan demokratisasi kepemimpinan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Mengurangi dominasi Kiai dalam menentukan kebijakan.
- b. Menekankan partisipasi masyarakat pesantren dalam menentukan pilihannya sendiri.
- c. Memberikan kebebasan kepada bawahan untuk memilih pimpinan unit-unit kelembagaan secara mandiri dan transparan.

*Keempat*, menerapkan manajemen struktur melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Menyusun struktur organisasi secara lengkap.
- b. Menyusun deskripsi pekerjaan.
- c. Menanamkan komitmen terhadap tugas masing-masing pegawai.
- d. Menjaga kode etik kewenangan masing-masing pegawai.

*Kelima*, menghindari pemahaman yang menyucikan pemikiran agama melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Membiasakan telaah terhadap isi kandungan suatu kitab.
- b. Membiasakan pendekatan perbandingan pemikiran para ulama dalam proses pembelajaran.
- c. Menanamkan kesadaran bahwa pemikiran para penulis kitab sangat dipengaruhi oleh situasi dan kondisi yang terjadi pada saat penulisan kitab.
- d. Menanamkan penulisan bahwa betapapun hebatnya seorang penulis kitab, dia pasti memiliki kelemahan tertentu.

*Keenam*, menanamkan sikap sosio-egaliteranisme, melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Memandang semua orang memiliki derajat dan martabat sosial yang sama sesuai amanat Al-Qur'an.
- b. Menghapuskan deskriminasi dikalangan santri antara kelompok putra dan putri Kiai dengan santri biasa.
- c. Menghapuskan penghormatan yang berlebih kepada Kiai.
- d. Membebaskan para santri dari perasaan sebagai “hamba” dihadapan Kiai sehingga mereka dapat menjadi santri yang sopan tetapi penuh inisiatif.

*Ketujuh*, memperkuat penguasaan epistimologi dan metodologi.

Strategi ini dapat dirinci melalui lngkah-langkah berikut:

- a. Menyajikan pelajaran teori pengetahuan.
- b. Memotivasi santri senior untuk mengembangkan pengetahuan.
- c. Memperkuat ilmu-ilmu wawasan, seperti sejarah, filsafat, mantiq, perbandingan mazhab, agama dan ilmu-ilmu al-Qur'an.
- d. Memperkuat ilmu-ilmu pendekatan atau metode, seperti *ushul fiqh* dan kaidah-kaidah ilmu fiqh.
- e. Mengajarkan metodologi penelitian.
- f. Mengajarkan metodologi penulisan karya ilmiah.
- g. Mendorong keberanian para santri-santri senior untuk menulis buku-buku ilmiah.

*Kedelapan*, mengadakan pembaruan secara berkesinambungan, sebagai berikut:

- a. Mengadakan pembaruan dan atau penambahan institusi.
- b. Mengadakan pembaruan sistem pendidikan.
- c. Mengadakan pembaruan sistem pembelajaran.
- d. Mengadakan pembaruan sistem kepemimpinan.
- e. Mengadakan pembaruan kurikulum.
- f. Mengadakan pembaruan strategi, pendekatan dan metodologi.
- g. Memperkuat SDM para Ustadz, perpustakaan dan laboratorium.

*Kesembilan*, megembangkan sentra-sentra perekonomian. Strategi ini dapat dilakukan sebagai berikut:

- a. Mendirikan toko-toko yang menyediakan kebutuhan para santri.
- b. Mengelola konsumsi para santri.
- c. Mendirikan koperasi.
- d. Mendirikan pusat-pusat pelayanan publik yang berorientasi pada keuntungan finansial.
- e. Membuat jaringan kerjasama dengan pihak lain yang saling menguntungkan.
- f. Mendirikan usaha-usaha produktif lainnya.

Dengan langkah-langkah di atas, diharapkan pondok pesantren dapat menerapkan manajemen yang lebih baik dan lebih eksis dalam menghadapi tantangan globalisasi dan perubahan serta perkembangan zaman.<sup>21</sup>

Keberhasilan proses *actuating* dipengaruhi oleh beberapa hal, yakni sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan
- b. Mendapatkan orang-orang yang cakap
- c. Memberikan otoritas kepada mereka
- d. Menginspirasi mereka dengan kepercayaan terhadap mereka untuk mencapai sasaran.<sup>22</sup>

Jadi, secara tidak langsung aspek kepemimpinan yaitu seorang manajer lembaga pendidikan islam memiliki peranan besar terhadap keberhasilan untuk mencapai tujuan. Dengan kepemimpinan yang baik, maka kegiatan pelaksanaan akan berjalan dengan baik dalam upaya pencapaian tujuan.

#### **4. Pengawasan pengembangan kelembagaan pesantren**

Obyek pengontrolan dan pengawasan meliputi semua aktivitas yang dilaksanakan oleh manajer dalam upaya memastikan bahwa hasil aktual sesuai dengan hasil yang direncanakan. Pelaksanaan *controlling* ini ada yang

---

<sup>21</sup> *Ibid.*, h. 157-162

<sup>22</sup> Dhevin M.Q, Agus P.W, *Op. Cit.*,h. 200



dilaksanakan secara formal dalam laporan-laporan rutin seperti laporan pertriwulan, caturwulan, persemester atau laporan Pertanggungjawaban (LPJ) setiap akhir tahun. Fokus utamanya pada pelaksanaan dan penjabaran program dan anggaran. Ada pula yang bersifat nonformal di luar rapat dan di luar program dan anggaran bila dipandang perlu dan proporsional. Bahkan dimungkinkan adanya pengontrolan bersifat rahasia.<sup>23</sup>

### **C. Landasan Pengembangan Kelembagaan**

Sejak berlakunya UU Nomor 22 Tahun 1999 yang diperbaharui dengan UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Otonomi Daerah, maka pengelolaan teknis operasional penyelenggaraan pendidikan dasar di Indonesia menjadi tanggung jawab dan kewenangan pemerintah kabupaten/kota, kecuali pengelolaan RA/MI/Mts. Bila sebelumnya manajemen pendidikan merupakan wewenang pusat (sentralisasi), maka dengan berlakunya undang-undang tersebut, kewenangan itu dialihkan ke pemerintah kota dan kabupaten atau yang dikenal dengan istilah desentralisasi.

Desentralisasi pendidikan yang diusung pemerintah, sangat cocok diimplementasikan di lembaga-lembaga pendidikan yang dikelola pondok pesantren. Jauh sebelum pemerintah menyadari pentingnya pengelolaan pendidikan yang berbasis kedaerahan, pondok pesantren telah memulai usaha tersebut. Saat ini, sebagian besar pondok pesantren telah bertransformasi dan mulai membuka diri

---

<sup>23</sup> Ahmad Janan Asifudin, *Op. Cit.*, h. 362

untuk menyelenggarakan pendidikan ilmu-ilmu umum. Bahkan, tidak sedikit yang memasukkan lembaga pendidikan formal dalam institusinya, baik itu tingkat dasar, menengah sampai perguruan tinggi. Otonomi pendidikan memberikan peluang bagi pondok pesantren untuk mengembangkan kelembagaannya sesuai dengan konteksnya masing-masing.<sup>24</sup>

#### **D. Pondok Pesantren**

##### **1. Pengertian Pondok Pesantren**

Kata pesantren

yang berasal dari kata santri dengan mendapat awalan “pe” dan akhiran “an”, yang artinya tempat tinggal para santri atau tempat murid-murid belajar mengaji dan sebagainya. Istilah santri berasal dari bahasa Tamil yang berarti guru mengajar. Sumber lain menyebut bahwa kata itu berasal dari kata India Chasti dari akar kata Shastra yang berarti buku-buku suci, buku-buku agama atau buku-buku tentang ilmu pengetahuan.<sup>25</sup>

Istilah pesantren sering disebut dalam bahasa sehari-hari dengan tambahan kata “pondok” menjadi “pondok pesantren”. Sebenarnya penggunaan gabungan

---

<sup>24</sup> Zainal Arifin, *Pengembangan Manajemen Mutu Kurikulum Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: DIVA Press, 2012), h. 11-13

<sup>25</sup> Iskandar Engku & Siti Zubaidah, *Sejarah Pendidikan Islam*, (Bandung: PT Rosdakarya, 2012), h. 172

kedua istilah secara integral yakni pondok dan pesantren lebih mengakomodasikan karakter keduanya. Pondok pesantren menurut M. Arifin berarti suatu lembaga pendidikan agama islam yang tumbuh serta diakui masyarakat sekitar, dengan sistem asrama dimana santri-santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada dibawah kedaulatan dari *leader-ship* seseorang atau beberapa kiai dengan cirri khas yang bersifat karismatik serta independen dalam segala hal.<sup>26</sup>

Dalam buku berjudul *Pedoman Pembina Pondok Pesantren* yang di keularkan oleh Departemen Agama mendefinisikan pondok pesantren adalah lembaga pendidikan dan pengajaran agama islam yang pada umumnya pendidikan dan pengajaran tersebut diberikan dengan cara non-klasikal di mana seorang kiai menajar santri-santri berdasarkan kitab-kitab yang ditulis dalam bahasa Arab oleh ulama-ulama besar sejak abad pertengahan, sedangkan para santri biasanya tinggal dalam pondok pesantren tersebut.

Secara umum pesantren dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu pesanten *salaf* (tradisional) dan pesantren *khalaf* atau modern. Pesantren *salaf* adalah pendidikannya semata-mata berdasarkan pada pola pengajaran klasikal atau lama, yakni berupa pengajian kitab kuning dengan metode klasikal serta belum dikombinasikan dengan pola pendidikan modern, jenis pesantren ini pun bias meningkat dengan membuat kurikulum tersendiri. Pesantren *khalaf* adalah pesantren

---

<sup>26</sup> Mujamil Qomar, *Op. Cit.*, h. 2

yang disamping tetap dilestarikan unsur-unsur utama pesantren, juga memasukkan kedalamnya unsure-unsur modern yang ditandai dengan sistem klasikal atau sekolah yang adanya ilmu-ilmu umum yang digabung dengan pola pendidikan pesantren klasikal.

Dengan demikian pesantren modern merupakan pendidikan yang diperbaharui pada segi-segi tertentu untuk disesuaikan dengan sistem sekolah. Pesantren ini meyenggarakan kegiatan kepesantrenan dan kegiatan pendidikan formal, baik itu jalur umum (SD, SMP, dan SMA) maupun jalur berciri khas agama islam (MI, MTs, MA, MAK). Biasanya kegiatan pembelajaran kepesantrenan pada pondok pesantren yang ini memiliki kurikulum pondok pesantren yang klasikal dan berjenjang.<sup>27</sup>

Dengan demikian dapat dikatakan, pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan islam yang mempunyai kebiasaan tersendiri, dimana seorang kiai sebagai figure pemimpin dan santri sebagai objek yang diberikan ilmu agama dan asrama sebagai tempat tinggal para santri.

## **2. Tipologi Pondok Pesantren**

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam mengalami perkembangan bentuk sesuai dengan perubahan zaman, terutama adanya dampak kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perubahan bentuk pesantren bukan berarti sebagai pondok pesantren yang telah hilang keikhlasannya. Dalam hal ini pondok

---

<sup>27</sup> Iskandar Engku & Siti Zubaidah, *Op. Cit.*, h. 172-173

pesantren tetap menjadi lembaga pendidikan Islam yang umbuh dan berkembang di masyarakat dan untuk masyarakat.

Secara umum masyarakat mengelompokan pondok pesantren dalam dua kategori yaitu pondok pesantren salaf dan pondok pesantren modern. Sebenarnya ada tiga bentuk pondok pesantren yaitu: (1) bentuk salaf murni, dengan karakteristik yaitu hanya menyelenggarakan kajian kitab-kitab kuning yang dikategorikan sebagai *mu'tabarrah* dengan sistem belajar *sorogan* (seorang) dan *wetonan* (bandongan), (2) bentuk salaf yang dikombinasikan dengan sistem lain yaitu menyelenggarakan pengajian kitab kuning dan membuka sistem madras (klasika) dan (3) bentuk non-salaf yaitu pesantren yang menyelenggarakan sistem klasikal dan tidak membuka pengajian kitab kuning sebagai materi utamanya.<sup>28</sup> Dari segi kurikulum, Arifin menggolongkannya menjadi pesantren modern, pesantren *tahassus* (*tahassus* ilmu alat, ilmu *fiqh/ushul fiqh*, ilmu *tafsir/hadits*, ilmu *tasawuf/thariqat*, dan *qira'at al-Qur'an*) dan pesantren campuran.<sup>29</sup>

### 3. Elemen Pondok Pesantren

Setidaknya pesantren memiliki lima elemen dasar, yaitu kiai, santri, masjid, pondok, dan kitab kuning sebagai elemen unik yang membedakan sistem pendidikan

---

<sup>28</sup> *Ibid.*, h. 175

<sup>29</sup> Mujamil Qomar, *Op. Cit.*, h. 16



pesantren dengan lembaga pendidikan lainnya. Secara rinci kelima elemen tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kiai

Kiai disamping pendidik dan pengajar, juga pemegang kendali manajerial pesantren. Kiai memiliki peran yang sangat esensial dalam pendirian, pertumbuhan, perkembangan dan pengurusan pondok pesantren. Sebagai pemimpin pesantren, keberhasilan pesantren banyak bergantung pada keahlian dan kedalaman ilmu, karisma dan wibawa, serta keterampilan seorang Kiai. Kiai memiliki sebutan yang berbeda-beda tergantung daerah tempat tinggalnya. Ali Maschan Moesa mencatat: di Jawa disebut Kiai, di sunda disebut Ajengan, di Aceh disebut Tengku, di Sumatera Utara disebut Syaikh, di Minangkabau disebut Buya, di Nusa Tenggara dan Kalimantan disebut Tuan Guru.<sup>30</sup>

b. Masjid

Hubungan antara pendidikan Islam dan masjid sangat erat dalam tradisi Islam di seluruh dunia. Masjid sebagai pusat pendidikan rohani, sosial, politik, dan pendidikan islam. Masjid memiliki peran yang sangat penting dalam kehidupan sehari-hari dalam masyarakat. Dalam konteks pesantren,

---

<sup>30</sup> *Ibid.*, h. 20

masjid dianggap sebagai “tempat praktek shalat lima waktu, khutbah, pengajaran kitab-kitab Islami klasik dan shalat jum’at”

c. Santri

Santri merupakan unsur yang penting dalam perkembangan sebuah pesantren, karena langkah pertama dalam membangun pesantren adalah harus ada murid yang datang belajar dari seorang alim. Santri biasanya terdiri dari dua kelompok, yaitu: santri *kalong* dan santri *mukim*. Santri *kalong* adalah santri yang tidak menetap dalam pondok pesantren. Sedangkan santri *mukim* adalah santri yang menetap dalam pondok pesantren.

d. Pondok

Pondok adalah tempat sederhana yang merupakan tempat tinggal kiai bersama para santri. Selain sebagai asrama para santri, pondok juga digunakan untuk mengembangkan keterampilan kemandiriannya agar mereka siap hidup mandiri dalam masyarakat sesudah tamat dari pesantren.

e. Kitab kuning

Kitab Islam klasik yang dikarang oleh para ulama dahulu. Dikalangan pesantren kitab Islam klasik sering disebut dengan kitab kuning. Pada zaman

dahulu pengajaran kitab kuning merupakan satu-satunya pengajaran formal yang diberikan dalam lingkungan pesantren.<sup>31</sup>

#### **4. Tujuan Pondok Pesantren**

Hiroko Horikoshi melihat dari segi otonominya, maka tujuan pesantren menurutnya adalah untuk melatih para santri memiliki kemampuan mandiri. Sedangkan menurut Manfred Ziemek tertarik melihat sudut keterpaduan aspek perilaku dan intelektual. Tujuan pesantren menurut pengamatannya adalah membentuk kepribadian, memantapkan akhlak dan melengkapinya dengan pengetahuan.

Tujuan umum pondok pesantren adalah membina warga Negara agar berkepribadian muslim sesuai dengan ajaran-ajaran agama Islam dan menanamkan rasa keagamaan tersebut pada semua aspek kehidupannya serta menjadikannya sebagai orang yang berguna bagi agama, masyarakat, bangsa dan Negara.

Adapun tujuan khusus pondok pesantren adalah sebagai berikut:

- a. Mendidik santri anggota masyarakat untuk menjadi orang muslim yang bertakwa kepada Allah SWT, berakhlak mulia, memiliki kecerdasan, keterampilan dan sehat lahir batin sebagai warga Negara yang berpancasila.

---

<sup>31</sup> Nur Efendi, *Op, Cit.*, h. 123-129

- b. Mendidik santri untuk menjadi manusia muslim selaku kader-kader ulama yang mubaligh yang berjiwa ikhlas, tabah tangguh, wiraswasta dalam mengamalkan ajaran Islam secara utuh dan dinamis.
- c. Mendidik santri agar menjadi tenaga-tenaga yang cakap dalam berbagai sector pembangunan, khususnya pembangunan mental masyarakat bangsa.
- d. Mendidik santri untuk membantu meningkatkan kesejahteraan sosial masyarakat lingkungan dalam rangka usaha pembangunan masyarakat bangsa.<sup>32</sup>

## 5. Fungsi Pondok Pesantren

Menurut Ma'shum, fungsi pesantren semula mencakup tiga aspek yaitu fungsi religious (*diniyyah*), fungsi sosial (*ijtimaiyyah*) dan fungsi edukasi (*tarbawiyyah*).<sup>33</sup> dari waktu ke waktu fungsi pesantren berjalan secara dinamis, berubah dan berkembang mengikuti dinamika sosial masyarakat global. Pada awalnya lembaga tradisional ini mengembangkan fungsi sebagai lembaga sosial dan penyiaran agama. Azyumardi Azra menyebut ada tiga fungsi utama pesantren, yaitu 1) transmisi dan transfer ilmu-ilmu Islam, 2) pemeliharaan tradisi Islam, dan 3) reproduksi ulama.

---

<sup>32</sup> Mujamil Qomar, *Op. Cit.*, h. 4-7

<sup>33</sup> *Ibid.*, h. 23

Dalam perjalannya hingga sekarang pesantren sudah menyelenggarakan pendidikan formal baik berupa sekolah umum, madrasah, dan perguruan tinggi. Disamping itu pesantren sudah menyelenggarakan pendidikan non formal berupa madrasah diniyah yang menajarkan bidang ilmu-ilmu agama saja. Pesantren juga mengembangkan pendidikan fungsinya sebagai lembaga solidaritas sosial dengan melayani semua lapisan masyarakat muslim tanpa membedakan sosial ekonomi mereka.<sup>34</sup>

Pondok pesantren memiliki fungsi yang sesuai dengan fungsi pendidikan nasional sebagai pencetak generasi bangsa yang intelek yang dilandasi nilai-nilai keislaman dan integritas. Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan yang berperan terhadap perubahan dan pembangunan nasional. Dengan demikian pesantren telah terlibat dalam menegakkan Negara dan mengisi pembangunan sebagai pusat perhatian pemerintah. Hanya saja dalam kaitan dengan peran tradisional, sering diidentifikasi memiliki tiga peran penting dalam masyarakat Indonesia; 1) sebagai pusat berlangsungnya transmisi ilmu-ilmu Islam Indonesia, 2) sebagai penjaga dan pemelihara keberlangsungan Islam tradisional, dan 3) sebagai pusat reproduksi ulama. Lebih dari itu, pesantren tidak hanya memainkan tiga peran tersebut, tetapi juga menjadi pusat penyuluh kesehatan, pusat pengembangan teknologi tepat guna bagi masyarakat pedesaan, pusat usaha-usaha penyelamatan dan pelestarian

---

<sup>34</sup> Sulthon Masyhud & Moh. Khusnurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren*, Jakarta: Diva Pustaka, 2005), h. 90-91



lingkungan hidup dan lebih penting lagi menjadi pusat pemberdayaan ekonomi masyarakat di sekitarnya.<sup>35</sup>

## **6. Pendidikan Pondok Pesantren**

Sistem pendidikan pesantren senantiasa mengacu pada pengertian yang luas, sehingga bisa meliputi kegiatan-kegiatan intra-kurikuler maupun ekstra-kurikuler, dan bisa melibatkan disamping aktivitas yang diperankan oleh santri juga diperankan oleh Kiai. Demikian juga kegiatan-kegiatan yang memiliki bobot wajib diikuti maupun sekadar anjuran termasuk liputan kurikulum.

Pemaknaan kurikulum dalam pandangan para ahli pendidikan telah mengalami pergeseran secara horizontal. Kurikulum dipahami sebagai sejumlah mata pelajaran di sekolah yang harus ditempuh untuk mendapat ijazah atau tingkat, maka sekarang pengertian tersebut berusaha diperluaskan. Kurikulum yang dimaksudkan adalah segala sesuatu usaha yang ditempuh sekolah untuk memengaruhi belajar, baik berlangsung di dalam kelas dan di halaman sekolah, maupun di luar kelas. Kurikulum pesantren dalam wacana selanjutnya senantiasa mengacu kepada pengertian yang luas, sehingga bisa meliputi kegiatan-kegiatan intra-kurikuler maupun ekstra-

---

<sup>35</sup> Mujamil Qomar, *Op. Cit.*, h. 25-26

kurikuler, dan bisa melibatkan disamping aktivitas yang diperankan santri juga diperankan Kiai.<sup>36</sup>

Dengan variasinya kurikulumnya, maka ada lembaga pendidikan pesantren yang lebih mengkhususkan diri pada bidang *fiqih*, ada pula yang mengkhususkan *nahwu shoraf* dan lain sebagainya. Bahkan pada perkembangan selanjutnya terdapat beberapa pesantren yang khusus muncul keahlian tidak hanya dibidang keagamaan, misalnya pertanian, koperasi, dan lain sebagainya.

Sistem pendidikan pesantren pada saat ini dapat dibedakan menjadi tiga jenis model sistem pendidikan pesantren, sesuai dengan jenis pola pesantren itu sendiri, yaitu: sistem pendidikan pesantren tradisional, sistem pendidikan pesantren modern dan sistem pendidikan pesantren semi modern.

#### a. Pesantren Salaf (tradisional)

Pesantren salaf yang statusnya sebagai lembaga pendidikan non-formal hanya mempelajari kitab-kitab klasik yang meliputi: *Tauhid, Tafsir, Ushul Fiqh, Tasawuf, Bahasa Arab (Nahwu, Shoraf, Balaghoh dan Tajwid), Mantik, dan Akhlak*. Pelaksanaan kurikulum pesantren ini berdasarkan kemudahan dan kompleksitas ilmu atau masalah yang dibahas dalam kitab. Jadi ada tingkat awal, menengah dan lanjutan.

---

<sup>36</sup> *Ibid.*, h. 108

Itulah gambaran sekilas isi kurikulum pesantren *salafi* yang umumnya keilmuan Islam digali dari kitab-kitab klasik dan pemberian ketrampilan yang bersifat pragmatis dan sederhana.

b. Pesantren Modern

Pesantren jenis ini yang mengkombinasikan antara pesantren salafi dengan model pendidikan formal dengan mendirikan satuan pendidikan seperti SD/MI, SMP/MTs, SMA/SMK/MA bahkan sampai pada perguruan tinggi. Kurikulum yang digunakan adalah kurikulum pesantren salaf yang diadaptasikan dengan kurikulum pendidikan Islam yang dinaungi oleh pemerintah (Kementrian Agama) dalam sekolah (Madrasah), sedangkan kurikulum khusus pesantren dialokasikan dalam muatan lokal atau diterapkan melalui kebijaksanaan sendiri.

Gambaran kurikulum lainnya adalah pada pembagian waktu belajar, yaitu mereka belajar keilmuan sesuai dengan kurikulum yang ada di perguruan tinggi (madrasah) pada waktu kuliah, sedangkan waktu selebihnya dengan jam pelajaran yang dapat dari pagi sampai malam untuk mengkaji keilmuan Islam khas pesantren (pengajian kitab klasik).<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Ridwan Abawidha, *Kurikulum Pendidikan Pesantren dan Tantangan Perubahan Global*, (Jakarta: Pustaka Belajar, 2012), h. 117

### c. Pesantren Semi Modern

Model sistem pendidikan pesantren semi modern merupakan perpaduan antara pesantren tradisional dan modern. Pesantren ini bercirikan nilai-nilai tradisional yang masih kental dipegang teguh, kiai masih menempati posisi sentral, dan norma kode etik pesantren masih tetap menjadi standar pola pengembangan pesantren. Tetapi, pesantren juga mengadopsi sistem pendidikan modern yang relevan dengan perkembangan zaman dan tantangan masa depan.<sup>38</sup>

## E. Tinjauan Pustaka

Beberapa literatur yang terkait dengan tema yang penulis teliti adalah sebagai berikut:

1. Penelitian berbentuk skripsi oleh Maimunah mahasiswi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang berjudul, “*Pengembangan Kelembagaan Pondok Pesantren Assalafiyyah Mlangi Nogotirto Yogyakarta*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui latar belakang pengembangan kelembagaan pondok pesantren Assalafiyyah Mlangi Nogotirto Yogyakarta dan proses pengembangan

---

<sup>38</sup> Mohammad Takdir, *Op. Cit.*, h. 44-46

kelembagaan pesantren serta dampak dari pengembangan kelembagaan yang dilakukan oleh pondok pesantren.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa latar belakang pengembangan kelembagaan pesantren Assalafiyyah adalah tuntutan dari masyarakat sendiri, dimana yang dibutuhkan masyarakat modern saat itu adalah ijazah untuk meneruskan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi atau untuk mencari pekerjaan, serta desakan para alumni pondok pesantren Assalafiyyah untuk mendirikan madrasah formal dan tidak menghilangkan kesalafannya. Didirikannya sekolah formaldengan segmen yang berbeda yaitu dengan memilih madrasah berbasis alam dengan memadukan kurikulum pesantren dengan madrasah serta memperkuat ekonomi kelembagaan dengan mengelola sektor ekonomi dalam yayasan. Dan dampaknya adalah meningkatnya jumlah santri secara signifikan dengan kesalafan yang dipertahankan yang menjadi ciri khas pesantren Assalafiyyah serta meningkatnya perekonomian masyarakat disekitar pesantren.

Terkait dengan penelitian Maimunah mengenai pengembangan kelembagaan pondok pesantren, maka disini peneliti akan lebih menfokuskan pada pengembangan kelembagaan pondok pesantren khususnya pada pendidikan formal dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen.

2. Penelitian berbentuk skripsi oleh Saefulloh mahasiswa Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Syarif Hidayatullah

Jakarta yang berjudul “*Manajemen Perubahan Pondok Pesantren: Studi Peran Kepemimpinan dalam Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren Al-Qur'an Cijantung Ciamis*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran pimpinan pondok pesantren dalam manajemen perubahan serta faktor pendukung dan penghambat didalam manajemen perubahan pesantren.

Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa manajemen perubahan pondok pesantren Al-Qur'an Cijantung Ciamis telah berjalan dengan baik dengan menggunakan pendekatan eksplorasi, perencanaan, tindakan dan integrasi. Kepemimpinan yang ada di pondok pesantren dalam manajemen perubahan sangatlah berperan, terlebih dari tiga kepemimpinan yang sudah terjadi terdapat perubahan yang terjadi pada kepemimpinan masing-masing.

Persamaan hasil penelitian Saefulloh dengan penelitian yang akan dilakukan adalah tentang pesantren yang kini harus beradaptasi dan mengikuti perkembangan zaman dengan melakukan perubahan atau pengembangan. Namun, Saefulloh menfokuskan pada peran kepemimpinan didalam manajemen perubahan pondok pesantren, sedangkan penelitian yang akan dilakukan akan menfokuskan pada adaptasi pesantren terhadap modernitas dengan mengembangkan kelembagaan bidang pendidikan formal.



### **BAB III**

#### **DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN**

##### **A. Gambaran Objek Umum**

###### **1. Identitas Pondok Pesantren**

NSSP : 042187207001

Nama : Yayasan Pondok Pesantren Darul A'mal

Alamat : Jl. Pesantren, Mulyojati 16 B, Metro Barat

Nama Pendiri : Alm. KH. Khusnan Musthofa Ghufon

Nama Pengasuh : Gus Umar Anshori Khusnan

###### **2. Sejarah Singkat Pondok Pesantren Darul A'mal Metro**

Pondok Pesantren Darul A'mal adalah pondok pesantren yang didirikan oleh Almarhum Almaghfurlah KH. Khusnan Musthofa Ghufon. Pondok Pesantren Darul A'mal memiliki tujuan untuk melestarikan dan mengembangkan Akhlaqul Karimah serta nilai-nilai amaliah salafus sholih. Almaghfurlah KH. Khusnan Musthofa Ghufon adalah seorang aktifis yang memiliki kapabilitas yang sangat tinggi. Beliau aktif pada organisasi islam terbesar di Nusantara yaitu Nahdlotul Ulama selama kurang lebih 20 tahun, sehingga pada saat itu beliau dijuluki sebagai Singa Putih Penjaga Rimba Ulama Lampung. Pada tahun 1986 beliau memutuskan untuk mendirikan sebuah lembaga pendidikan agama untuk mendedikasikan dirinya pada masyarakat luas. Beliau merintis berdirinya Pondok Pesantren Darul A'mal yang

berlokasi di Jl. Pesantren Mulyojati 16B Kec. Metro Barat Kota Metro dengan salah satu sahabatnya yaitu KH. Syamsudin Tohir. Dalam mendirikan bangunan, beliau membeli tanah sedikit demi sedikit dan terus dilakukannya secara berkala dan terus menerus. Pada tahun 1986 datanglah beberapa santri, dengan kegiatan 'ubudiyah dan mengaji secara bandongan yang dilaksanakan di musholla dan beberapa gotaan (kamar) yang telah dibangun.

Dalam perkembangannya jumlah anak yang ingin mengaji dan mondok semakin banyak, sehingga pada tahun 1987 beliau mendirikan lembaga formal yaitu Madrasah Tsanawiyah Darul A'mal dan alhamdulillah Pondok Pesantren Darul A'mal semakin berkembang dan dikenal di masyarakat secara luas, sehingga animo masyarakat semakin tinggi untuk memondokkan anaknya di Darul A'mal. Dengan dorongan dan desakan itulah akhirnya pada tahun 1990 beliau mendirikan lembaga setingkat lebih tinggi dari MTs yaitu Madrasah Aliyah Darul A'mal yang memiliki 2 jurusan yaitu Ilmu Pengetahuan Alam (IPA) dan Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS).

Dan pada tahun 2007 mendirikan lembaga formal yang setingkat dengan Madrasah Aliyah yaitu lembaga pendidikan SMK Darul A'mal yang berkonsentrasi pada program keahlian Teknik Komputer dan Jaringan (TKJ) serta program keahlian Tata Busana (TB). Sampai pada akhir tahun ajaran 2018 jumlah santri tercatat 2.187 santri.

### **3. Kondisi Lingkungan Pesantren**

#### **a. Kondisi Sosial Budaya Masyarakat**

Masyarakat yang tinggal di sekitar Pondok Pesantren Darul A'mal ini, kebanyakan berasal dari kalangan masyarakat yang Religius.

#### **b. Kondisi Ekonomi Masyarakat**

Adapun masyarakat yang ada di sekitar Pondok Pesantren Darul A'mal kebanyakan dari kalangan menengah ke bawah, hanya sebagian kecil penduduk yang dari kalangan menengah ke atas. Masyarakatnya kebanyakan berprofesi sebagai pedagang, buruh, petani, guru, dan karyawan.

### **4. Elemen – Elemen Pondok Pesantren**

Pondok pesantren Darul A'mal merupakan pesantren yang dikelola secara bersama oleh para kiai sesuai dengan bidangnya masing-masing.

#### **a. Pimpinan/Kiai**

##### **1) Gus Umar Anshori Khusnan**

Beliau adalah pengasuh Pondok Pesantren Darul A'mal, yang melanjutkan kepemimpinan Almarhum Almaghfurlah KH. Khusnan Musthofa Ghuftron. Beliau merupakan anak pertama dari Almarhum Almaghfurlah KH. Khusnan Musthofa Ghuftron. Beliau pernah menjabat sebagai anggota DPR RI pada tahun 1999-2004. Dalam kepemimpinannya beliau selalu memberikan nasehat bagi seluruh santrinya untuk senantiasa bersungguh-sungguh dalam menuntut ilmu di Pondok Pesantren. Beliau juga merupakan sosok yang

disegani di semua lapisan masyarakat. Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengasuh beliau selalu memberikan terobosan-terobosan untuk terus mengembangkan Pondok Pesantren agar mampu mencetak generasi yang memiliki ilmu dan amaliyah yang sesuai dengan ajaran aswaja annahdliyah sekaligus menjadikan pondok pesantren Darul A'mal sebagai lembaga pendidikan terbaik di nusantara.

2) KH. Ahmad Dahlan Rosyid

Pimpinan pesantren yang berperan di bidang Tafaqquh Fiddin adalah beliau KH. Ahmad Dahlan Rosyid yang juga merupakan suami dari Nyai Hj Laila Tarwiyati sekaligus menantu dari Almarhum Almaghfurlah KH. Khusnan Musthofa Ghufron. Beliau adalah pribadi yang kharismatik, luas Pengetahuan agamanya dan kharisma memancar dari sosoknya yang sederhana. Tutar katanya lembut namun mampu menerobos pada setiap relung-relung di kedalaman hati pendengarnya.

3) Gus H. Kodratulloh Siddiq, S.H., M.Pd.

Beliau merupakan figur pemimpin yang tegas dan berwibawa, sekaligus sebagai ketua Yayasan pondok pesantren Darul A'mal. Kiprah beliau di pondok pesantren Darul A'mal sangat banyak khususnya dalam bidang management pengelolaan yayasan.

4) Gus Wachid Asy'ari M.Pd.I

Pimpinan pondok pesantren selanjutnya adalah Gus Wachid Asy'ari M.Pd merupakan sosok yang tegas dan memiliki peran yang cukup besar

dalam keberhasilan pengembangan Pondok Pesantren Darul A'mal. Beliau merupakan sosok yang tegas dan memiliki keilmuan yang luas baik keilmuan agama maupun akademik. Beliau merupakan santri pondok pesantren darul a'mal dan mendapat predikat santri terbaik. Beliau banyak berkecimpung dibidang tata kelola administrasi serta humas.

#### b. Tenaga Pendidik

Pondok pesantren Darul A'mal adalah lembaga yang dikelola oleh para kiai dan alumni pendidikan pondok pesantren terkemuka di Indonesia serta para Sarjana dan Magister dari perguruan Negeri maupun Swasta baik dari dalam atau Luar Negeri yang sudah profesional di bidangnya.

Tabel 1.  
Tenaga pendidik Ponpes Darul A'mal

No	Nama	No	Nama
1	KH. Ahmad Dahlan Rosyid	46	Ning Hj. Siti Mudawamah,S.H.I
2	KH Zainal 'Abidin	47	Ustadzah Dian Ristianti
3	KH. Khoirul Anwar, M.Pd.I	48	Ustadzah Yunita Sari
4	KH Zamrony 'Aly,S.Pd.I	49	Ustadzah Khairani Elfandari
5	Gus Wahid Asy'ari,S.Pd.I,M.Pd.I	50	Ustadzah Tria Novayanti, A.Md
6	Gus Ja'far Shodiq, S.Pd.I	51	Ustadzah Lutfiyana Fauziyah
7	Gus Hamid Asrori	52	Ustadzah Linda Meiliawati
8	Ust. H. Musthofa Al-Hafidz, S.Pd.I	53	Ustadzah Anisa Fitri
9	Ust. Mufid Arsyad, M.H.I	54	Ustadzah Risda Fadilah
10	Ust Zainal Mahmudi,S.Pd.I	55	Ustadzah Italiatul Mutoharoh
11	Ust Nur Jadin	56	Ustadzah Muthoharoh
12	Ust Muhammad Anshori,S.H.I	57	Ustadzah Bidayatul Hidayah
13	Ust Imam Mujtaba	58	Ustadzah Miftahus Salamah

14	Ust. A. Faizun, S.Pd.I	59	Ustadzah Dewi Mar'atus S
15	Ust Luthfi Hakim,S.Pd.I	60	Ustadzah Sri Wahyuni
16	Ust Rodhul Ahyar,S.Pd.I	61	Ustadzah Husnul Khotimah
17	Ust Tamyizul Ma'sum,S.Pd.I	62	Ustadzah Fitri Arfiyati
18	Ust Alwi Rosyid,S.Pd.I	63	Ustadzah Fani Safitri
19	Ust Rahmat,S.Pd.I	64	Ustadzah Siti Rahmawati
20	Ust M. Ridwan	65	Ustadzah Maryatul Qibtiyah
21	Ust Syaikhoni	66	Ustadzah Tiyan Hasanah
22	Ust Toni Wijaya,M.Pd.I	67	Ustadzah Fatmawati
23	Ust Ridlo Alfansuri, S.Pd	68	Ustadzah Adjeng Retnosari
24	Ust. Saiful Bahri, S.Pd	69	Ustadzah Ayu Antika
25	Ust Muh Rifa'i	70	Ustadzah Nurul Hidayati
26	Ust Mahfudz Zaini,S.Pd.I	71	Ustadzah Risalatul Muawanah
27	Ust Muthohar	72	Ustadzah Shofi Kartika
28	Ust Muhtar Fauzi	73	Ustadzah Walidatun Nafi'ah
29	Ust M Muhsin	74	Ustadzah Ihda Amalia
30	Ust Zakaria Mahmudi	75	Ustadzah Indri Rahmawwati
31	Ust Nur Saifudin		
32	Ust Dedi Ridho Ramadhan		
33	Ust. Rahmat Hidayat		
34	Ust. Imam Hanafi		
35	Ust. Imam Syafi'i		
36	Ust. A. Badawi wa		
37	Ust. Syaiful Anwar		
38	Ust. Ari Andika		
39	Ust. Sigit Saputra		
40	Ust. Azwar Adi Azhari		
41	Ust. Ahmad Al-Ma'rufudin		
42	Ust. Ahmad Badawi Lw		
43	Ust. Hafidul Mubarak		
44	Gus Nizar		
45	Ust. Khoiruddin		

*Komentar: Terdapat banyak santri dan alumni yang menjadi tenaga pendidik di Pondok Pesantren ini, dan santri tersebut adalah santri pilihan yang berkompeten.*



c. Santri

Jumlah santri mukim PP. Darul A'mal saat ini mencapai 2.187 santri, dengan rincian santri putra sebanyak 1099 santri dan santri putri sebanyak 1148 santri. Mayoritas berasal dari kabupaten-kabupaten yang ada di Provinsi Lampung seperti Lampung Timur, Lampung Tengah, Lampung Barat, Lampung Selatan, Tulang Bawang, Mesuji, Selain itu, ada pula santri yang juga berasal dari provinsi Aceh Hingga Sumatra Selatan.

Tabel 2.  
Jumlah santri dalam 5 tahun terakhir

No.	Tahun	Perincian		Jumlah
		L	P	
1	2014	716	815	1531
2	2015	810	847	1657
3	2016	842	944	1786
4	2017	963	1038	2001
5	2018	1099	1148	2247

Tabel 3.  
Jumlah santri berdasarkan tingkatannya

No.	Program Studi	Perincian		Jumlah
		L	P	
1	SD Asuh	37	24	61
2	MTs	389	567	956
3	MA	366	256	622
4	SMK	127	145	272

5	Program Studi S1	98	87	185
6	Tidak sekolah	78	73	151
	<b>Jumlah Total</b>	<b>1095</b>	<b>1152</b>	<b>2247</b>

Tabel 4.

Jumlah santri pada Madrasah Diniyah Takmiliyah

No.	Kelas	Abjad	Putra	Putri	Jumlah	Jumlah Seluruh
1	<b>ULA I</b>	<b>A</b>	42	43	85	368
2		<b>B</b>	39	41	80	
3		<b>C</b>	43	37	80	
4		<b>D</b>	41	39	80	
4		<b>E</b>	43		43	
5	<b>ULA II</b>	<b>A</b>	36	32	68	444
6		<b>B</b>	36	32	68	
7		<b>C</b>	35	33	68	
8		<b>D</b>	43	39	82	
9		<b>E</b>	35	37	72	
10		<b>F</b>		43	43	
10		<b>G</b>		43	43	
11	<b>ULA III</b>	<b>A</b>	33	37	70	324
12		<b>B</b>	36	33	69	
13		<b>C</b>	35	39	74	
14		<b>D</b>	33	41	74	
15		<b>E</b>		37	37	
16	<b>WUSTHO I</b>	<b>A</b>	33	34	67	239
17		<b>B</b>	29	35	64	
18		<b>C</b>	32	37	69	
19		<b>D</b>		39	39	
20	<b>WUSTHO II</b>	<b>A</b>	37	36	73	197
21		<b>B</b>	42	40	82	
22		<b>C</b>		42	42	
23	<b>WUSTHO III</b>	<b>A</b>	23	25	48	129
24		<b>B</b>	23	30	53	

25		<b>C</b>		28	28	
26	<b>ULYA I</b>		29	33		62
27	<b>ULYA II</b>		19			19
28	<b>ULYA III</b>		24			24
<b>Total</b>			<b>821</b>	<b>985</b>		<b>1806</b>

Tabel 5.  
Program Tahfidz

No	Program	Jumlah
1	Tahfidz	20

*Komentar: jumlah santri di Ponpes Darul A'mal Metro mengalami peningkatan setiap tahunnya dan total seluruh santri di Ponpes Darul A'mal Metro tahun 2018/2019 berjumlah 2247 santri*

d. Masjid/Mushola

Masjid Pondok Pesantren Darul A'mal merupakan pusat kegiatan santri seperti sholat jamaah, sholawat, Qira'atul Qur'an, dan lain sebagainya bagi para santri putra dan putri, namun pada 3 tahun terakhir Masjid dikhususkan bagi santri putra. Sedangkan santri putri ditempatkan pada Musholla yang terletak ditengah-tengah lingkungan santri putri.

e. Fasilitas

Untuk memenuhi serta mendukung berbagai kegiatan, baik untuk kebutuhan belajar mengajar, kehidupan sehari-hari, kegiatan ekstra kurikuler, kenyamanan

santri, guru, wali santri, maka Pondok Pesantren Darul A'mal dilengkapi dengan fasilitas sebagai berikut:

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| 1) Masjid dan mushola               | 9) Tempat administrasi (TPS) + Tarik Tunai |
| 2) Ruang Belajar 2,3 dan 4 lantai   | 10) Perpustakaan                           |
| 3) Asrama 2 lantai                  | 11) Ruang Unit Kegiatan Siswa              |
| 4) Laboratorium Komputer            | 12) Alat-Alat Olah Raga                    |
| 5) Laboratorium IPA                 | 13) Sanitasi                               |
| 6) Ruang Tata Busana                | 14) Sanggar Kesenian                       |
| 7) Kantin & Koperasi                | 15) Hotspot Area                           |
| 8) Depot isi ulang air minum bersih |  |

f. Asrama

Asrama Putra terdapat 7 bangunan (asrama), 3 bangunan 2 tingkat sebanyak 36 kamar setiap kamar diisi sekitar 12 orang. Untuk asrama Putri terdapat 5 bangunan (asrama). 3 bangunan 2 tingkat dan 2 bangunan lain dengan jumlah 15 kamar dan masing-masing kamar diisi 12 orang. Disinilah Para santri beristirahat setelah mengikuti kegiatan keseharian pondok.

g. Kurikulum Pesantren

Kurikulum Pondok pesantren Darul A'mal adalah kurikulum yang tersendiri dan memiliki kekhasan karena dirumuskan berdasar atas kebutuhan santri dan masyarakat dengan tetap berpedoman pada aturan yang berlaku. Sehingga diharapkan setiap alumni dari pesantren mampu menjadi uswah yang baik di masyarakat. Adapun bidang kajiannya adalah sebagai berikut :Fiqih, Usul Fiqih, Nahwu Shorof, Tauhid, Tajwid, Akhlak dan Tasawuf, Ilmu Hadist, Tafsir, Tarikh, dan Ilmu Falak. Pengajian kitab kuning sebagian dilaksanakan dalam

kegiatan belajar mengajar di sekolah diniyah pada malam hari. Selain itu juga diadakan pada pagi hari setelah solat subuh dengan mengkaji tafsir jalalain dan setelah magrib dengan mengkaji kitab Ihya' 'Ulumuddin. Untuk kelas dibawah aliyah diniyah maka dalam mengkaji kitab-kitabnya disesuaikan.

#### h. Ekstra Kurikuler

Untuk meningkatkan potensi peserta didik Pondok Pesantren Darul A'mal maka lembaga pendidikan menyelenggarakan kegiatan ekstra kurikuler seperti Bahtsul Kutub, Muhadhoroh, Qiroatul Kutub, Muhadatsah, Tilawatil Qur'an, Osis dan Pramuka, PMR, Paskibra, Diba'iyah, Seni Tari, Syarhil Dan Fahmil Qur'an, Kaligrafi, Hadroh, Komputer, IPNU/IPPNU, Pencak Silat, dan Hasta Karya.

#### i. Unit-Unit Lembaga

Pondok pesantren Darul A'mal adalah lembaga yang dikelola oleh para kiai dan alumni pendidikan pondok pesantren terkemuka di Indonesia serta para Sarjana dan Magister dari perguruan Negeri maupun Swasta baik dari dalam atau Luar Negeri yang sudah propesional di bidangnya.

Pendidikan formal pondok pesantren Darul A'mal terdiri dari:

- a. MTs Darul A'mal (Terakreditasi)
- b. MA Darul A'mal (Terakreditasi) dengan memiliki program studi IPA dan IPS

- c. SMK Darul A'mal (terakreditasi) dengan program keahlian Teknik Komputer Jaringan (TKJ) dan Tata busana (TB)

Pelaksanakan proses pembelajaran berdasarkan perpaduan kurikulum pesantren dan kurikulum yang diterapkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI serta Kementerian Agama RI, dan selalu mengedepankan pendidikan karakter (Akhlakul Karimah) yang berjiwa kemandirian (Entrepreneurship).

## 5. Visi, Misi, dan Tujuan Pondok Pesantren

### a. Visi

*“Mewujudkan santri yang beriman, taqwa, berwawasan luas dan memiliki skill.”*

### b. Misi

- 1) Mengoptimalkan semua elemen pembelajaran
- 2) Mengikutsertakan santri dalam kegiatan eksternal maupun internal
- 3) Melengkapi sarana dan prasarana pondok pesantren
- 4) Meningkatkan pelayanan dalam berbagai sektor
- 5) *Open management*

### c. Tujuan

- 1) Meningkatkan keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa

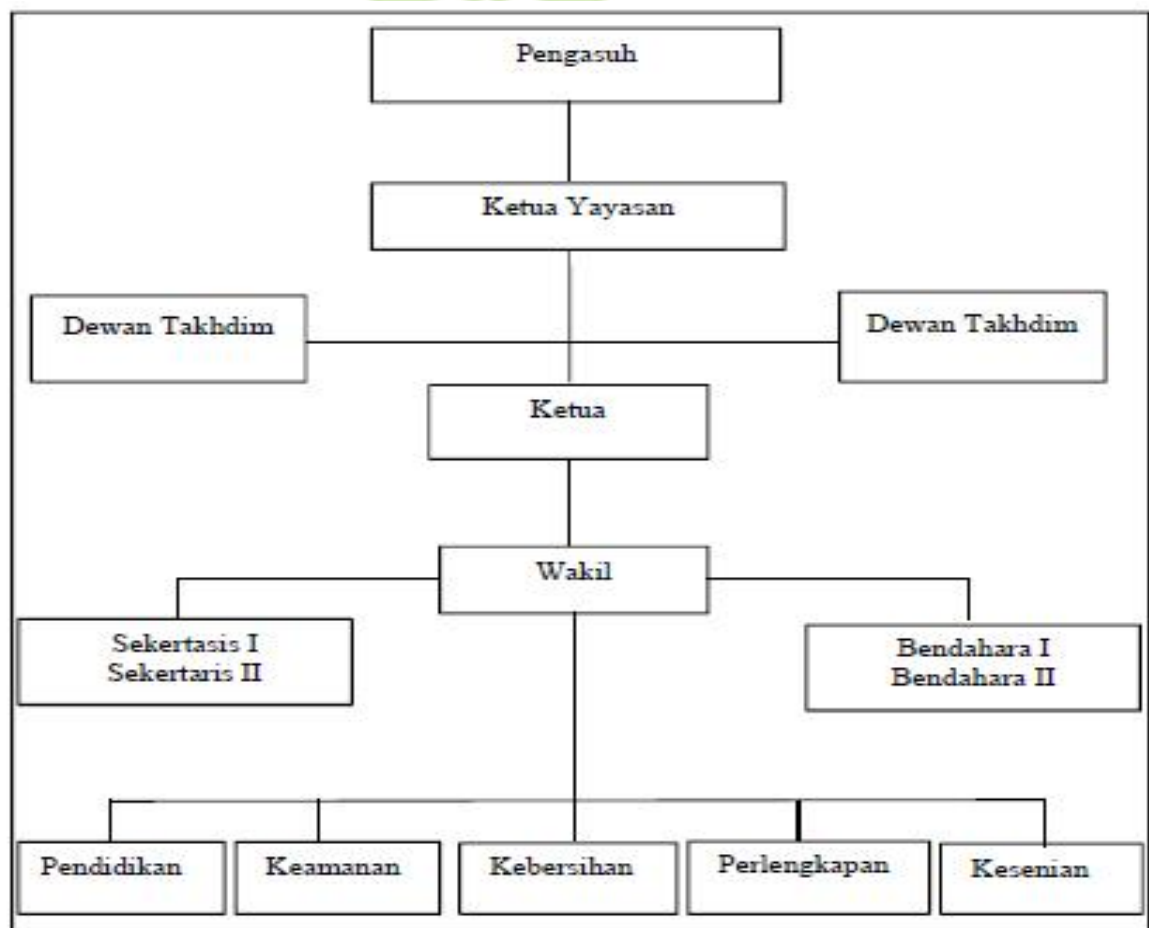


- 2) Mengembangkan potensi santri, agar menjadi manusia yang *berakhlaqul karimah*, berilmu, berdedikasi tinggi, kreatif, peduli, mandiri, dan bertanggung jawab.

## 6. Struktur Pengurus Pondok Pesantren Darul A'mal Metro

Bagan struktur pengurus Pondok Pesantren Darul A'mal adalah sebagai berikut:

Tabel 6.  
Struktur organisasi



Pengasuh : Gus Umar Anshori Khusnan

Ketua Yayasan : Khudratullah Shidiq, S.H

Susunan pengurus putri, adalah sebagai berikut:

Dewan Takhdim : 1. Ust. Era Aprianti, S.Pd  
2. Ust. Ratna Istifaina, S.Pd.I  
3. Ust. Riza Istiana, S.Pd.I

Ketua : Siti Musofa

Wakil : Yusni Setiawati

Sekretaris : 1. Umi Wahidatul Ma'iah  
2. Janatul Lutfiana Sari

Bendahara : 1. Wulandari Safitri  
2. Khoiratul Fatonah

Susunan pengurus putra sebagai berikut:

Dewan Takhdim : 1. Kh. Zainal Abidin  
2. Kh. Ahmad Dahlan Rosyid

Ketua : Lukman Hakim, S.Pd.I

Wakil : Rahmat P, S.Pd.I

Sekretaris : 1. Aziz Gufron  
2. Fuat Hasan Ulin Nuha

Bendahara : Ridho Alfani Suri

## B. Deskripsi Data Penelitian

Berdasarkan pada hasil observasi awal peneliti melihat adanya manajemen pengembangan kelembagaan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro melalui beberapa proses seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi. Serta pada hasil wawancara antara peneliti dengan pihak Pondok Pesantren yaitu Ust. Sigit Saputra, Ust. A. Faizun, S.Pd.I dan Gus Wahid Asy'ari, S.Pd.I, M.Pd.I selaku pimpinan pondok pesantren sekaligus kepala sekolah SMK Darul A'mal Metro, dilakukannya pengembangan kelembagaan pondok pesantren dengan berlandaskan fungsi manajemen untuk santri karena tuntutan perkembangan zaman.

Pondok Pesantren Darul A'mal Metro melakukan pengembangan kelembagaan dengan berlandaskan pada fungsi manajemen karena dalam rangka menjaga eksistensi dan kebertahanannya merespon dan mengikuti perkembangan yang terjadi diluar, perkembangan itu antara lain kebutuhan dari para wali santri. Sebagaimana yang disampaikan oleh Ust. A. Faizun, S.Pd.I pada hasil wawancara sebagai berikut:

“Perkembangan kelembagaan Ponpes Darul A'mal Metro awal mulanya karena desakan para wali santri yang pingin anaknya ndak cuma belajar di pesantren saja tapi di lembaga formal juga. Para orang tua santri pingin anaknya punya akhlaqul karimah yang baik sebagaimana ciri dan karakter santri pesantren *salafiyah*, dan juga punya kemampuan di bidang ilmu pengetahuan umum, memiliki skill/keterampilan, dan memiliki ijazah sebagai pengakuan untuk bisa melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi. Jadi berdasarkan kebutuhan tersebut maka Ponpes Darul A'mal Metro melakukan pengembangan kelembagaan dengan beberapa tahap yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ust. A. Faizun, pendidik dan alumni Pondok Pesantren Darul A'mal Metro, wawancara, 31 Maret 2019

Berawal dari hasil wawancara diatas itulah peneliti melakukan wawancara lanjut terkait proses manajemen pengembangan kelembagaan meliputi: Perencanaan, Pengorganisasian, Pelaksanaan, dan Evaluasi.

#### **a. Perencanaan Pengembangan Kelembagaan**

Ada beberapa responden yang menjadi subjek penelitian untuk diwawancarai yang berkaitan dengan Perencanaan Pengembangan Kelembagaan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro yaitu Ust. A. Faizun, S.Pd.I dan Gus Wahid Asy'ari, S.Pd.I, M.Pd.I. Berdasarkan hasil wawancara, jadi Pondok Pesantren Darul A'mal Metro dalam rangka mempertahankan eksistensinya dengan cara merespon tuntutan wali santri dan perkembangan zaman maka pondok pesantren tersebut mendirikan lembaga pendidikan formal disamping mempertahankan kesalafiahannya.

Perencanaan yang dilaksanakan di Pesantren Darul A'mal Metro berawal dari ide dasar/pokok yang berasal dari kiai dan kemudian dimusyawarahkan dengan melibatkan semua komponen, mulai dari pengurus yayasan, unit-unit lembaga pendidikan formal, pendidikan non formal, wali santri, para alumni, tokoh masyarakat dan para ahli dibidangnya.

#### **b. Pengorganisasian Pengembangan Kelembagaan**

Pondok Pesantren Darul A'mal Metro didalam pengorganisasian pengembangan kelembagaan tidak memprioritaskan keluarga kiai. Semua diserahkan pada orang yang memiliki kompetensi, kapasitas, dan keahlian di bidang masing-masing, dengan catatan dia berasal dari keluarga besar pondok pesantren. Hal

demikian selama keluarga besar pesantren masih ada orang yang memiliki kemampuan atau keahlian sesuai dengan bidang pengembangan yang dibutuhkan. Jika tidak ada, barulah orang luar yang memiliki kapasitas untuk menjalankannya, namun harus bisa menyesuaikan situasi dan nilai-nilai yang ada di dalam pesantren.

### **c. Pelaksanaan Pengembangan Kelembagaan**

Pendidikan di Pesantren Darul A'mal Metro berawal dari pengajian yang dalam pelaksanaannya menggunakan metode *sorogan* dan *bandongan*, dalam perkembangannya menggunakan sistem klasikal (kelas) yang berbentuk Madrasah Diniyah Takmiliyah dengan berbagai tingkatan, yakni madrasah yang mengkaji kitab kuning dan berbagai ilmu lain. Madrasah Diniyah Takmiliyah ini dirintis oleh KH. Ahmad Dahlan Rosyid, Gus H. Kodratulloh Siddiq, S.H., M.Pd. dan Gus Wahid Asy'ari, S.Pd.I, M.Pd.I.

Selanjutnya untuk merespon kebutuhan dan tantangan yang sedang dihadapi, sekaligus untuk mempertahankan keberadaan pesantren, maka para pengasuh melahirkan pendidikan formal dilingkungan pesantren sebagai bagian dari proses pelaksanaan pengembangan kelembagaan. Pendidikan yang dilahirkan berbentuk MTs, MA, dan SMK. Sedangkan sebagai payung hukum yang menaungi lembaga pendidikan formal, maka dibentuk Yayasan Darul A'mal Metro.

#### **d. Evaluasi Pengembangan Kelembagaan**

Evaluasi adalah sebagai proses pemantauan hasil yang dicapai beberapa kegiatan yang direncanakan untuk mendukung pencapaian tujuan. Evaluasi yang dilakukan Pondok Pesantren Darul A'mal Metro adalah dengan melalui tiga jenis evaluasi, yaitu evaluasi bulanan, semesteran, dan tahunan.





## **BAB IV**

### **ANALISIS PENELITIAN**

#### **A. Temuan Penelitian**

Penyajian data pada bab IV membahas temuan penelitian yang telah diperoleh dari hasil penelitian yang dilakukan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro dari tanggal 1 Maret – 1 April 2019, dimana data tersebut penulis dapatkan melalui wawancara sebagai metode pokok guna mendapatkan suatu keputusan yang objektif. Disamping itu pula penulis menggunakan metode observasi dan dokumentasi sebagai metode penunjang guna melengkapi data yang telah penulis dapatkan melalui metode dokumentasi.

Dalam penelitian ini penulis memiliki beberapa temuan mengenai manajemen pengembangan kelembagaan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro. Proses manajemen pengembangan kelembagaan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro merupakan upaya untuk mempertahankan nilai-nilai yang dimiliki sejak puluhan bahkan ratusan tahun yang lalu, dalam memberikan respon modernisasi yang berlangsung di luar pesantren, nilai-nilai tersebut dipertahankan dan diintegrasikan dengan pendidikan modern. Dengan pengintegrasian tersebut maka melahirkan pendidikan memiliki karakter yang berbeda, dengan produk yang mampu menghadapi tantangan yang berkembang secara luas diluar, tetap memiliki karakter nilai-nilai pesantren dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang.

## 1. Perencanaan Pengembangan Kelembagaan di Pondok Pesantren Darul

### A'mal Metro

Proses pengembangan kelembagaan pada mulanya diawali dengan adanya perencanaan. Perencanaan yang dilaksanakan di Pesantren Darul A'mal Metro melibatkan semua komponen, mulai dari pengurus yayasan, unit-unit lembaga, para alumni, tokoh masyarakat lembaga pendukung dan para ahli dibidangnya.

Sebagaimana yang disampaikan oleh Gus Wahid Asy'ari, S.Pd.I, M.Pd.I:

"Pesantren Darul A'mal Metro dalam menyusun perencanaan program yang dijalankan melibatkan semua pihak, pengasuh pondok, pengurus yayasan, pengelola unit lembaga formal maupun non formal, tokoh masyarakat sekitar, para ahli dibidangnya, lembaga pendukung karena syarat pendirian lembaga formal adalah mendapatkan dukungan minimal 5 lembaga sekitar, dan para alumni"<sup>1</sup>

Pendapat tersebut didukung dengan pernyataan yang tidak jauh beda dengan yang dikatakan oleh Ust. A. Faizun, S.Pd.I, yang berpendapat bahwasannya:

"didalam pendirian lembaga pendidikan formal khususnya SMK, kita telah mendapatkan dukungan dari lembaga sekitar didalam pendiriannya, ya karena itu adalah termasuk syaratnya seperti yang dikatakan Gus Wahid. Lembaga yang termasuk kedalamnya adalah SMK Muhammadiyah 3, SMK KP Gajah Mada, SMK Muhammadiyah 2, SMKN 2, dan SMKN 3"<sup>2</sup>

Dalam perencanaan tidak sepenuhnya dilakukan oleh kyai yang melahirkan ide dasar dan yang memiliki kekuasaan mutlaq di dalam pesantren. Tetapi dengan

---

<sup>1</sup> Gus Wahid Asy'ari, Pimpinan Pondok Pesantren Darul A'mal Metro, wawancara, 28 Maret 2019

<sup>2</sup> Ust. A. Faizun, pendidik dan alumni Pondok Pesantren Darul A'mal Metro, wawancara, 31 Maret 2019

melibatkan semua pihak untuk mendapatkan masukan yang sebanyak-banyaknya terhadap pengembangan yang dijalankan.

Didalam pengembangan kelembagaan pada pendirian lembaga pendidikan formal yaitu Mts dan MA, pola keputusan yang digunakan adalah *top down*, yaitu pola keputusan yang berasal dari kyai yang mempunyai ide pokok/gagasan dan kemudian disosialisasikan kepada orang-orang yang berada di sekitarnya yang kemudian akan dimusyawarahkan. Pada pendirian lembaga pendidikan formal lainnya yaitu SMK, pola yang digunakan adalah *bottom up*, yaitu dengan melibatkan semua komponen seperti pengurus yayasan, unit-unit lembaga, tokoh masyarakat, dan orang tua santri. Dimana dalam hal ini peran orang tua santri lah yang paling signifikan dalam pemberian masukan-masukan serta aspirasi yang kemudian dijadikan dasar pengembangan kelembagaan oleh kyai, sehingga pengembangan yang dilakukan tepat sasaran sebagaimana kebutuhan orang tua santri.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara antara peneliti dengan Gus Wahid Asy'ari, S.Pd.I, M.Pd.I selaku pimpinan Pondok Pesantren Darul A'mal Metro:

“pengembangan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro itu berangkat dari ide dan gagasan pendiri pesantren yang merukapan tokoh NU dan politikus yaitu Alm. Kh. Khusnan Musthofa Ghufroon, dimana setelah melihat kondisi masyarakat sekitar yang memasuki zona merah dalam artian semua tindak kejahatan ada disini. jadi bagaimana masyarakatnya ini supaya baik, tapi bukan hanya dia bisa shalat saja ndak, ukuran yang baik itu dia juga bisa mandiri. Maka dibuatlah lembaga pendidikan yaitu pesantren yang juga punya lembaga pendidikan formal. Tahun 1987 itulah berdiri MTs dan naik tahun 1990 kita dirikan Madrasah Aliyah, dan pada tahun 2007 baru didirikan SMK”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Gus Wahid Asy'ari, Pimpinan Pondok Pesantren Darul A'mal Metro, wawancara, 28 Maret 2019

Pendapat ini pula didukung dengan pernyataan yang tidak jauh beda dengan yang dikatakan oleh Ust. A. Faizun, S.Pd.I, yang berpendapat bahwasannya:

“jadi didalam pendirian SMK pada tahun 2007 ini ada beberapa masukan dari beberapa orang, lingkungan sekitar dan tututan dari wali santri. Justru wali santri yang memberikan usul kepada Yayasan Darul A'mal bahwa tidak hanya menyediakan lembaga pendidikan formal aliyah saja setingkat SMA, tetapi menyediakan SMK juga”<sup>4</sup>

Dengan demikian di dalam perencanaan pengembangan kelembagaan pesantren terdapat pengkolaborasian pola keputusan untuk menjalankan pengembangan. Dimana di satu sisi ide pokok/gagasan kyai yang kemudian disosialisasikan kepada orang-orang yang ada di sekitar kyai, namun di sisi lain kyai memberikan kesempatan kepada *stakeholder* untuk memberikan masukan-masukan sebagai penyempurna terkait dengan pengembangan kelembagaan pesantren. Dengan keterlibatan semua pihak maka akan semakin memperkuat dalam pengembangan.

Didalam perencanaan pengembangan kelembagaan di Pesantren Darul A'mal Metro terkait dengan pengadaan sarana prasarana, SDM dan dana yang akan digunakan. Karena Pondok Pesantren Darul A'mal Metro adalah lembaga mandiri maka sarana prasarana dan dana yang akan digunakan diadakan sendiri oleh pesantren, tetap ada campur tangan dari pemerintah tetapi pihak pesantren tidak semata-mata menunggu bantuan serta berpangku tangan dengan pemerintah, dana dan sarana prasarana tetap diadakan sekemampuan Pesantren. Untuk pengadaan SDM,

---

<sup>4</sup> Ust. A. Faizun, pendidik dan alumni Pondok Pesantren Darul A'mal Metro, wawancara, 31 Maret 2019

khusus pendidikan di Pesantren maka harus mempunyai latar belakang pesantren, dan untuk tenaga pendidik di lembaga pendidikan formal diambil sesuai dengan kompetensi keahliannya, seperti bidang olahraga harus dari Sekolah Tinggi Olahraga dan Guru Bahasa Arab harus lulusan Pendidikan Bahasa Arab.

Didalam menganalisis kondisi lembaga dalam melakukan pengembangan, Pondok Pesantren Darul A'mal Metro tidak menggunakan analisis SWOT, tetapi dengan menganalisis kebutuhan masyarakat sekitar dan tuntutan wali santri terkait dengan kebutuhan yang berkembang serta melihat kondisi-kondisi yang ada di dalam masyarakat sekitar yang sangat membutuhkan terkait urusan agama dan pendidikan. Ciri masyarakat sekitar sangat membutuhkan adalah masuknya dilingkungan zona merah, dimana semua macam tindak kejahatan ada dilingkungan pesantren, maka dari itu didirikanlah pondok pesantren dan lembaga pendidikan formal lainnya.

Berangkat dari kebutuhan yang berkembang dari berbagai aspek yang kemudian akhirnya terumuskan ke dalam tujuan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang, Sebagaimana yang disampaikan oleh Gus Wahid Asy'ari:

“ya semua unit lembaga itu pasti ada tujuannya. Jadi kalau tujuan kita mendirikan lembaga ya untuk jangka pendeknya yang jelas agar anak-anak itu bisa belajar, karena tidak semua orang itu bisa belajar, dalam artian dia punya kemampuan untuk belajar tapi faktor faktor pendukung lainnya itu ndak punya, artinya gimana caranya masyarakat sekitar ini bisa belajar di Darul A'mal. Untuk jangka menengahnya yang kita pikirka bukan hanya anaknya, tapi juga orang tuanya, jadi anaknya baik oarng tuanya juga baik, kalau tidak baik kan susah. Dan tujuan jangka panjangnya adalah sesuai dengan penekanan dari pendiri pesantren, supaya nanti santrinya itu tujuannya adalah yang pertama punya akhlaq yang baik, intinya itu dan pesen beliau yang

kedua adalah menjadi orang baik, bermanfaat, mandiri, mempunyai skill, tetapi tetep orang itu harus berakhlaq, itu tujuannya akhirnya seperti itu”<sup>5</sup>

Data-data tersebut menunjukkan bahwa saat perencanaan pengembangan yang dijalankan di Pesantren Darul A'mal Metro melibatkan semua pihak komponen terkait. Keterlibatan tersebut untuk mendapatkan masukan sebanyak-banyaknya dari pengembangan yang dilakukan. Sumber ide dan gagasan berasal dari Kiai Pesantren. Kiai berasal dari kebutuhan yang bersumber dari kondisi sekitarnya, antara lain kebutuhan masyarakat, kebutuhan orang tua, dan kebutuhan tuntutan zaman yang terus berubah.

## **2. Pengorganisasian Pengembangan Kelembagaan di Pondok Pesantren**

### **Darul A'mal Metro**

Pondok Pesantren Darul A'mal Metro dalam pengelolaan pengembangan kelembagaan tidak memprioritaskan keluarga internal Kiai. Semua diserahkan pada orang yang memiliki kompetensi, kapasitas, dan keahlian dibidang masing-masing, dengan catatan dia berasal dari keluarga besar pondok pesantren. Hal demikian selama keluarga besar pesantren masih ada orang yang memiliki kemampuan atau keahlian sesuai dengan bidang pengembangan yang dibutuhkan. Jika tidak ada, baru orang luar yang memiliki kapasitas untuk menjalankannya, namun harus bisa menyesuaikan situasi dan nilai-nilai yang ada di dalam pesantren.

---

<sup>5</sup> Gus Wahid Asy'ari, Pimpinan Pondok Pesantren Darul A'mal Metro, wawancara, 28 Maret 2019



Kegiatan pengorganisasian yang dilakukan meliputi penetapan tujuan yang tidak jauh berbeda bahkan bisa dikatakan sama dengan tujuan yang ada di dalam tahap perencanaan, yaitu adanya tujuan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang seperti yang dikatakan oleh Gus Wahid Asy'ari. Pembagian tugas pokok dilakukan oleh pihak yang berwenang yaitu pihak yayasan terkait dengan pendelegasian kekuasaan sesuai dengan bidangnya masing-masing, penentuan kepala unit-unit ditentukan oleh pihak yayasan secara transparan, serta kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan yang sudah diperinci dengan jelas sesuai dengan fungsinya.

Didalam kegiatan staffing/penempatan sesuai dengan bidangnya dilakukan secara terbuka dan dengan seleksi terkait dengan tugas-tugas khusus sesuai dengan kompetensi keahlian yang dibutuhkan, semua itu dilakukan secara transparan. Penempatan sesuai bidangnya mayoritas didelegasikan kepada keluarga besar pesantren, selama keluarga besar pesantren masih ada orang yang memiliki kemampuan atau keahlian sesuai dengan bidang pengembangan yang dibutuhkan. Jika tidak ada, baru orang luar yang memiliki kapasitas untuk menjalankannya. Sebagaimana yang dikatakan oleh Ust. A. Faizun:

“penempatan sesuai bidangnya banyak diisi oleh keluarga besar pesantren, para alumni dan warga sekitar. Seperti yang ada didalam struktur yayasan, untuk ketua yayasan sendiri Gus Khudratullah Shidiq, S.H, beliau adalah putranya Abah Khusnan yang ke-5/6, dan untuk struktur kepengurusannya sendiri banyak diisi oleh para alumni dan ada beberapa warga sekitar yang dimasukkan ke dalam struktur kelembagaan”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Ust. A. Faizun, pendidik dan alumni Pondok Pesantren Darul A'mal Metro, wawancara, 31 Maret 2019

Untuk pemberian fasilitas sendiri disesuaikan dengan bidang dan tugasnya masing-masing, seperti pemberian ATK pada bidang seperti kesekretarian, dan pemberian berbagai macam perlengkapan pengembangan kelembagaan pada bidang sarana prasarana.

Meskipun didalam pengelolaannya masih bersifat otoriter dan monarki, tapi secara keseluruhan sudah baik karena dijalankan secara profesional dan transparan dengan mempertimbangkan kapasitas dan kemampuan yang menjadi prioritas sesuai bidang yang dibutuhkan. Tidak harus dari keluarga Kiai yang mendominasi, para alumni yang memiliki kapasitas dan kemampuan juga diperkenankan. Orang di luar pesantren juga diperkenankan, yang terpenting memiliki komitmen dan mau menyesuaikan diri dalam tradisi dan budaya pesantren. Semua proses melalui musyawarah yang diselenggarakan bersama komponen-komponen yang ada didalam pesantren, terutama pengasuh dan yayasan.

### **3. Pelaksanaan Pengembangan Kelembagaan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro**

Pondok pesantren Darul A'mal Metro yang pada awal berdirinya adalah sebagai Pondok Pesantren tradisional, kini telah melakukan pengembangan dan modernisasi menjadi Pesantren semi modern, yaitu melakukan perpaduan antara pengajian kitab kuning dan pengembangan kurikulum modern dengan menyelenggarakan pendidikan formal. Pondok Pesantren Darul A'mal adalah salah satu pesantren yang bersikukuh mempertahankan kesalafiyahannya walaupun

telah melakukan pengembangan dan modernisasi. Pengembangan yang dilakukan Pondok Pesantren Darul A'mal berpegang teguh pada prinsip "*Menerima budaya baru dan mempertahankan budaya lama*", yaitu melakukan modernisasi dengan mendirikan berbagai lembaga formal dan kukuh mempertahankan kajian kitab-kitab kuning.

Tabel 7.  
Jenis-Jenis Kitab

NO	Sabrowi	Nahwu Jowo	Jurumiyah
1	Tarih Nabi	Risalatul Mahid	khulashoh Juz 2
2	M. Fiqh juz 2	Tanwirul Qori'	M. Fiqh Juz 4
3	Alala	Tanbihul Muta'alim	Hidayatul Mustafid
4	B. Arab	M. Fiqh Juz 3	Khoridatul Bahiyah
5	Aqidatul Awam	Badi'ul Amaly	Ahlakul Banin
6	Tuhfatul Athfal	Khulashoh Juz 1	Tashrif
7	Nahwu Sabrowi	Nahwu Jowo	I'lal
8			Nahwu Jurumiyah

NO	Imrithy	Alfiyah Awal	Alfiyah Tsani
1	Arbain	Faroidh	Mustholah hadits
2	Wasoya	Bulughul marom	Bulughul marom
3	Maqsud	Jauharu tauhid	Ushul fiqh
4	Tashrif	Fathul mu'in	Fathul mu'in
5	Fathul qorib	Nahwu alfiyah	Nahwu alfiyah
6	Mustholah tajwid		Baikuni
7	Khulasoh juz 3		
8	Jawahir.kalamiyah		
9	Nahwu imrithi		

NO	Maknun Awal	Maknun Tsani	Uqudul Juman
1	Usul Fiqh	Nihayatuz Zain	Uqudul Juman
2	Jauharul Maknun	Jauharul Maknun	
3	Syawir	Usul Fiqh	

4	Nihayatuz Zain	Mantiq	
5	Mantiq	Syawir	

Pendidikan di Pesantren Darul A'mal berawal dari pengajian yang pelaksanaannya menggunakan metode *sorogan* dan *bandongan*, yakni mengkaji berbagai kitab kuning yang diasuh oleh Kiai Khusnan sendiri dan diikuti oleh para santri yang belajar di Pondok Pesantren. Dalam perkembangannya menggunakan sistem klasikal (kelas) yang berbentuk Madrasah Diniyah Takmiliyah dengan berbagai tingkat, yakni terdapat 9 tingkatan dengan mengkaji kitab kuning dan berbagai ilmu lain.

Tabel 8.  
Tingkatan Kajian Kitab Kuning

No	Kelas	Tingkatan
1	Sabrowi	Ula I (1 MTs)
2	Nahwu Jowo	Ula II (2 MTs)
3	Jurumiyah	Ula III (3 MTs)
4	Al Imriti	Wustho I (1 Aliyah)
5	Alfiyah Awal	Wustho II (2 Aliyah)
6	Alfiyah Tsani	Wustho III (3 Aliyah)
7	Jauharul Maknun Awal	Ulya I
8	Jauharul Maknun Tsani	Ulya II
9	Uqudul Juman	Ulya III

Proses pengkajian ini yang disebut dengan pendidikan murni pesantren atau Madrasah Diniyah Takmiliyah. Selanjutnya, untuk merespon kebutuhan dan tantangan yang sedang dihadapi, maka para pengasuh mendirikan pendidikan formal di lingkungan pesantren. Pendidikan yang didirikan berbentuk Madrasah formal mulai MTs Darul A'mal dan MA Darul A'mal, yang keduanya bernama Darul A'mal

dan bernaung di bawah Kementrian Agama (Kemenag). Dan Pendidikan formal berbentuk kejuruan yaitu SMK Darul A'mal yang bernaung dibawah Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud), serta Pondok Pesantren melakukan pengembangan program pendidikan dengan menambahkan program Tahfidz yang sudah berjalan selama 2 tahun.

Dalam pelaksanaan dijalankan dengan cara mengintegrasikan nilai-nilai pesantren dengan akademik, pendidikan formal, dan lingkungan sosial budaya yang ada di Pondok Pesantren Darul A'mal. Bagi santri yang belajar di lembaga formal tidak diberi materi-materi kitab kuning yang bersumber dari pesantren dan untuk materi pendidikan agama bersumber dari LKS, tetapi tetap nilai-nilai tradisi, budaya dan adab yang ada didalam pesantren ikut masuk kedalam lembaga formal yang ada didalamnya. Untuk pembelajaran kitab-kitab kuning difokuskan pada Madrasah Diniyah saja, tanpa memasukkannya didalam pembelajaran yang ada di lembaga formal. Semua itu dilakukan dengan harapan agar para santri lebih fokus didalam pembelajarannya, sehingga hasilnya akan lebih maksimal.<sup>7</sup>

Pondok pesantren Darul A'mal Metro yang pada awal berdirinya adalah sebagai Pondok Pesantren tradisional, kini telah melakukan pengembangan dan modernisasi menjadi Pesantren semi modern, yaitu melakukan perpaduan antara pengajian kitab kuning dan pengembangan kurikulum modern dengan menyelenggarakan pendidikan formal. Pondok Pesantren Darul A'mal adalah salah

---

<sup>7</sup> Ust. A. Faizun, pendidik dan alumni Pondok Pesantren Darul A'mal Metro, wawancara, 31 Maret 2019

salah satu pesantren yang bersikukuh mempertahankan kesalafiyahannya walaupun telah melakukan pengembangan dan modernisasi. Pengembangan yang dilakukan Pondok Pesantren Darul A'mal berpegang teguh pada prinsip "*Menerima budaya baru dan mempertahankan budaya lama*", yaitu melakukan modernisasi dengan mendirikan berbagai lembaga formal dan mempertahankan kajian kitab-kitab kuning yang telah ada sejak awal Pesantren berdiri.

Selanjutnya, karena lembaga pendidikan formal sekarang ini harus berbadan hukum. Maka pondok pesantren Darul A'mal Metro membentuk Yayasan Darul A'mal sebagai payung hukum yang menaungi lembaga pendidikan formal yang ada di dalam pesantren. Dan yang ada dibawah naungan Yayasan Darul A'mal adalah Madrasah Diniyah Takmiliyah, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah, dan SMK Darul A'mal. Sebagaimana yang dikatakan oleh Gus wahid:

"ya karena sekarang ini lembaga pendidikan itu harus berbadan hukum tidak seperti zaman dulu, maka pondok pesantren mendirikan Yayasan Darul A'mal. Kalau dulu kan enggak, dulu kan enggak wajib, kalau sekarang kan wajib harus berbadan hukum sehingga payung hukumnya jelas, maka untuk tata kelola sentral semuanya kita berada dibawah Yayasan."<sup>8</sup>

Sehingga dari sisi manajemen pengembangan kelembagaan di pesantren Darul A'mal selain pengembangan pada bidang pendidikan telah terjadi perubahan mendasar pada segi kepemimpinannya, yakni dari segi kepemimpinan yang sentralistik, hirarkis, dan cenderung *single fighter* berubah menjadi model kepemimpinan yang kolektif dan demokratis, dimana dilakukannya pembagian

---

<sup>8</sup> Gus Wahid Asy'ari, Pimpinan Pondok Pesantren Darul A'mal Metro, wawancara, 28 Maret 2019



wewenang secara jelas, pendelegasian kekuasaan yang dilakukan secara transparan, dan dengan didirikannya yayasan sebagai payung hukum maka mengurangi dominasi Kiai didalam penentuan kebijakan. Namun, dalam segi keuangannya masih bersifat sentralistik.

Disamping melaksanakan pengembangan kelembagaan bidang pendidikan, perubahan pada segi kepemimpinan dan pada manajemennya, di Pesantren Darul A'mal juga mengembangkan usaha perekonomian dalam rangka untuk mendukung kemandirian pembiayaan didalam pengelolaannya. Berbagai usaha yang dilakukan seperti, koperasi pesantren, kantin, depot isi ulang air minum, pertanian, dan TPS Pesantren yang dikelola dengan baik, tempat dimana para santri melakukan transaksi pembayaran SPP, Biaya operasional lainnya, dan transaksi bagi orang tua yang ingin mengirim uang kepada anaknya. Semua usaha tersebut dikelola oleh keluarga pendiri pesantren yang disebut dengan "*keluarga ndalem yayasan*", baik anak-anaknya (Dzurriyah) maupun menantunya dan para santri yang ikut membantu (bukan Dzurriyah). Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Ust. A. Faizun sebagai berikut:

“Kalau untuk di Darul A'mal kaitannya dengan perekonomian, jadi para pengurus itu mulai dari pengurus yayasan, keluarga pengurus yayasan sudah sepakat untuk mendirikan sebuah kantin, koperasi pesantren, untuk saat ini itu saja. Kemudian dari segi pengembangan pondok pesantren sendiri, alhamdulillah kita sudah memiliki beberapa cabang si mas, walaupun ketiga cabang tersebut tidak 100% adalah murni kita yang mengelolanya, cuma berdirinya ketiga cabang tersebut adalah pengaruh besar dari Darul A'mal. Yang pertama itu di Ponpes Nasrul Ulum Trimurjo, Ponpes Baitunur Punggur Lampung Tengah, dan Ponpes Darul Barokah Way Bungur Lampung Timur.”<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Ust. A. Faizun, pendidik dan alumni Pondok Pesantren Darul A'mal Metro, wawancara, 31 Maret 2019

Dalam proses pelaksanaan pengembangan kelembagaan yang dilakukan Pondok Pesantren Darul A'mal sudah baik, tidak hanya pengembangan pada bidang pendidikan, kepemimpinan, dan perekonomian, tetapi pondok pesantren darul a'mal telah melebarkan sayapnya dengan membuka tiga cabang, yaitu Pondok Pesantren Nasrul Ulum Trimurjo, Pondok Pesantren Baitunur Punggur Lampung Tengah, dan Pondok Pesantren Darul Barokah Way Bungur Lampung Timur, dengan pengelolaan yang diserahkan sepenuhnya kepada ketiga cabang tersebut. Itulah yang membuat berbeda dengan kebanyakan pondok pesantren yang ada, yang memusatkan segala pengelolaannya kepesantren pusat.

#### **4. Pengawasan Pengembangan Kelembagaan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro**

Pengawasan yang dilakukan dalam pengembangan kelembagaan sudah mencakup evaluasi. Evaluasi adalah sebagai proses pemantauan hasil yang dicapai beberapa kegiatan yang direncanakan untuk mendukung pencapaian tujuan. Evaluasi yang dilaksanakan di pesantren Darul A'mal melalui tiga jenis evaluasi, yaitu evaluasi bulanan, semesteran, dan tahunan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Ust. Sigit:

“Evaluasi di Pesantren Darul A'mal dilaksanakan dengan tiga jenis evaluasi, yaitu bulanan, semesteran, dan tahunan. Evaluasi bulanan dilakukan secara terus menerus, yang terlibat adalah komponen-komponen unit dengan yayasan. Khusus untuk di diniyah setiap bulan diadakan rapat para guru, yang berwewenang melakukan evaluasi bulanan adalah pak Kiai, pak Kiai mengevaluai para guru, dan kemudian para guru mengevaluasi ketercapaian

para santrinya. Dan untuk evaluasi persemester yang berwenang adalah struktural yang ada di Madrasah Diniyah, dilakukannya setiap 5 bulan sekali. Untuk semester awal itu biasa kita namakan Nisfu Sanah dan untuk semester akhir atau akhir tahun kita namakan Akhirussanah.”<sup>10</sup>

Juga dikuatkan oleh Ust. A. Faizun

“Kalau pengawasan ini ada beberapa tingkat, yaitu bulanan, persemester dan tahunan. Untuk yang di SMK terdiri dari pengawas provinsi, MKKS kota, dan dalam pengelolaanya diawasi oleh tim pengawas dari yayasan. Jadi lumayan banyak pengawasnya, dari provinsi ada sendiri, MKKS kota ada sendiri, dari yayasan ada sendiri. Nah khusus dari yayasan kita buat namanya tim komite, yang terdiri dari wali murid, wali santri, para alumni, dan penduduk sekitar guna untuk mengawasi ketransparan pengelolaan didalam yayasan atau lembaga, mulai dari pengelolaan dana bos biasanya bersimbol LPJ, dan kemudian nanti dilaporkan kepada tim pengawas tersebut. Jadi pengawasan yang dilakukan sama dengan yang dilakukan pada lembaga yang lainnya, seperti MA dan MTs.”<sup>11</sup>

Jadi, ada tiga model evaluasi, yaitu evaluasi bulanan, evaluasi semesteran, dan evaluasi tahunan dimana kegiatan pengawasan yang ada sudah dijadwalkan. Pengawasan yang mencakup evaluasi dilakukan secara formal yaitu dengan diadakannya rapat yang sudah dijadwalkan. Evaluasi melibatkan semua komponen sebagaimana yang ada didalam perencanaan. Pengawasan terhadap anggaran, pembiayaan, dan pengelolaan dana BOS dilakukan oleh pihak Yayasan dan juga pihak dinas, dengan pelaporan pertanggung jawaban (LPJ) kepada pengawas.

Untuk pengawasan terkait dengan evaluasi internal yaitu untuk capaian target pelaksanaan pengembangan kelembagaan didalam pengintegrasian nilai-nilai pesantren, dilaksanakan secara terus menerus dan berkala karena terkait dengan

---

<sup>10</sup> Ust. Sigit, Pendidik di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro, wawancara, 1 Juni 2019

<sup>11</sup> Ust. A. Faizun, pendidik dan alumni Pondok Pesantren Darul A'mal Metro, wawancara, 31 Maret 2019

pembentukan karakter para santri terutama yang belajar di lembaga formal, untuk menjaga karakteristik santri *salafiyah*. Setiap saat, setiap waktu terus dilakukan pengontrolan sikap dan perilaku para santri secara terus menerus. Dan pengawasan yang mencakup evaluasi berkala, yaitu dilakukan bulanan, persemester dan tahunan. Evaluasi ini sangat efektif dalam rangka mengontrol dan menambahkan nilai-nilai Pesantren kepada para santri terutama yang belajar di lembaga formal.

## **B. Pembahasan**

Berdasarkan hasil observasi, interview dan dokumentasi diperoleh keterangan bahwa manajemen pengembangan kelembagaan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro sudah baik dan optimal, hal ini dapat dilihat dari proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan Pondok Pesantren Darul A'mal Metro. Manajemen pengembangan kelembagaan dengan berlandaskan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan merupakan hal yang penting dan sulit di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro. Karena untuk mendapatkan lembaga pendidikan yang ideal, dan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, peserta didik, wali santri serta tuntutan perkembangan zaman yang tidak berhenti berkembang, tanpa harus menghilangkan ciri khas yang ada di dalam pesantren, maka dilakukanlah pengembangan kelembagaan dengan berlandaskan fungsi manajemen tersebut, sehingga memudahkan didalam pencapaian tujuan.

Hal tersebut sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Oemar Hamalik bahwasannya manajemen pengembangan kelembagaan dalam pondok pesantren merupakan suatu proses pengembangan atau modernisasi sebuah lembaga pendidikan dengan berdasarkan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan kontrol yang mencakup evaluasi kurikulum. Jadi fungsi-fungsi manajemen itu sendiri digunakan dalam proses pengembangan kelembagaan dalam suatu lembaga pendidikan agar dapat memenuhi kebutuhan peserta didik sehingga dapat mencapai tujuan pendidikan dengan pengembangan atau pembaharuan kurikulum yang berlandaskan pola pikir manajemen.<sup>12</sup>

### **1. Perencanaan Pengembangan Kelembagaan di Pondok Pesantren Darul**

#### **A'mal Metro**

Berdasarkan hasil observasi proses perencanaan yang dijalankan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro yaitu perencanaan didalam pengembangan kelembagaan yang dilakukan melibatkan semua komponen, mulai dari pengurus yayasan, unit-unit lembaga, para alumni, tokoh masyarakat lembaga pendukung dan para ahli dibidangnya. Namun dalam perencanaan pengembangan kelembagaan yang dilakukan pesantren tidak ada renstra yang tertulis seperti yang digunakan organisasi saat ini, akan tetapi renstra tersebut berada pada sosok Kiai yang merupakan sosok sentral saat itu.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum ...*, h. 133

<sup>13</sup> Gus Wahid Asy'ari, Pimpinan Pondok Pesantren Darul A'mal Metro, wawancara, 28 Maret 2019

Hal ini menurut peneliti sangat baik karena dengan melibatkan semua komponen didalam tahap perencanaan, akan semakin memperkuat didalam pengembangan. Dengan adanya masukan-masukan yang didapat akan menjadi bahan pertimbangan, baik mengenai model dan bentuk pengembangan, langkahnya, peluang, tantangan yang ada dan tujuan yang tepat sasaran.

Dalam perencanaan Pondok Pesantren Darul A'mal Metro, tidaklah menggunakan analisis SWOT didalam menganalisis kondisi lembaga didalam melakukan pengembangan seperti yang dilakukan organisasi kebanyakan. Tetapi yang dilakukan adalah dengan mengenali kebutuhan masyarakat sekitar dan tuntutan wali santri terkait dengan kebutuhan yang berkembang serta melihat kondisi-kondisi yang ada di dalam masyarakat sekitar yang sangat membutuhkan terkait urusan agama dan pendidikan.

Hal tersebut tidak sesuai dengan teori menurut Baharuddin dan Moh. Makin, dimana dalam langkah-langkah pengembangan kelembagaan salah satunya adalah dengan menganalisis kondisi lembaga tersebut dengan analisis SWOT.<sup>14</sup>

Dalam hal ini menurut penulis meskipun pesantren tidak menggunakan analisis SWOT didalam pengembangan kelembagaan. Pesantren Darul A'mal sudah mempunyai cara yang efektif dalam menentukan analisis apa yang akan digunakan, yaitu dengan menganalisis kebutuhan. Sehingga harapannya tujuan dari pengembangan itu sendiri akan tepat sasaran.

---

<sup>14</sup> Baharuddin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam ...*, h. 100-101



Pada proses perencanaan tujuan yang dirumuskan sangatlah jelas mulai dari tujuan jangka pendek, menengah, dan jangka panjang yang berangkat dari kebutuhan yang berkembang dari berbagai aspek yang kemudian akhirnya terumuskan ke tujuan dan Visi Misi. Perencanaan yang dilakukan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro didukung oleh ketersediaan sumber daya yang dapat digunakan seefisien mungkin. Pengadaan Sumber daya manusia mayoritas adalah dari keluarga besar pesantren yang memiliki kemampuan sesuai dengan bidang yang dibutuhkan dan jika tidak ada barulah melakukan rekrutmen dari pihak luar, itupun harus memiliki kriteria yang telah ditentukan. Untuk sarana prasarannya serta dana yang akan digunakan, dikarenakan pesantren adalah lembaga mandiri maka semuanya diadakan sendiri tanpa campur tangan dari pemerintah.<sup>15</sup>

Hal ini sesuai dengan teori Baharuddin dan Moh. Makin bahwa perencanaan pengembangan kelembagaan antara lain adalah melalui langkah-langkah seperti merumuskan tujuan secara jelas, Merumuskan dan memilih alternatif program, Menetapkan langkah-langkah kegiatan pelaksanaan, Setiap tahapan harus diperjelas dengan sasaran yang akan dicapai, kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut, pelaksana dan penanggung jawabnya, waktu pelaksanaannya, sarana dan prasarana, dan dana yang dibutuhkan untuk kegiatan atau program yang telah ditetapkan, dan didukung oleh ketersediaan sumber daya yang dapat digunakan seefisien mungkin.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Gus Wahid Asy'ari, Pimpinan Pondok Pesantren Darul A'mal Metro, wawancara, 28 Maret 2019

<sup>16</sup> Baharuddin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam ...*, h. 100-101

## 2. Pengorganisasian Pengembangan Kelembagaan di Pondok Pesantren

### Darul A'mal Metro

Dalam proses pengorganisasian yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Darul A'mal ada beberapa hal yang dilakukan yaitu perumusan tujuan, dimana perumusan tujuan tidak jauh berbeda bahkan bisa dikatakan sama pada tahap perencanaan, dimana tujuan yang dirumuskan secara jelas baik mengenai bidang, ruang lingkup, sasaran, sarana dan prasarana, sumber daya manusia serta anggaran yang diperlukan.

Pembagian tugas pokok mulai dari pendelegasian kekuasaan, departemensi, pelimpahan otoritas sepenuhnya dilakukan oleh pihak yayasan. Yang tak lain diketuai oleh anak dari pendiri pesantren. Penempatan sumber daya manusia untuk setiap lembaga yang ada didalam kelembagaan, dilakukan secara transparan dengan adanya rekrutmen. Rekrutmen yang dilakukan adalah dengan cara sistem tunjuk, akan tetapi tetap dengan memperhatikan kualifikasi yang telah ditentukan, seperti kompetensi keahlian sesuai dengan bidang yang diperlukan. Contohnya seperti pendidik yang ada di madrasah diniyah kualifikasinya adalah harus mempunyai background pesantren.

Pendelegasian kekuasaan dan tugas pokok dilakukan dengan perpaduan antara keturunan pendiri pesantren (*Dzurriyah*) dan *bukan Dzurriyah*, untuk kepala-kepala unit lembaga, seperti roisul madrasah, ketua yayasan, pengasuh dan pimpinan pondok pesantren mayoritas diisi oleh keluarga besar pendiri pesantren (*Dzurriyah*) dan bukan *Dzurriyah* seperti para menantunya. Namun ada pula dari luar keluarga

pendiri pesantren, seperti alumni pesantren yang dijadikan kepala sekolah, para santri sebagai pendidik, dan warga sekitar yang masuk kedalam struktur kelembagaan.

Sistem pergantian kepemimpinan pondok pesantren yang monarki, yaitu seperti sistem kerajaan, dimana yang akan menggantikan raja adalah anak dari raja tersebut (*Dzurriyah*), begitu pula yang ada di Pondok Pesantren Darul A'mal. Seperti kepala yayasan, pengasuh Ponpes dan pimpinan Ponpes adalah keluarga dari pendiri pesantren, dan para menantunya. Selama didalam keluarga besar pondok pesantren masih ada sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten maka, pembagian tugas pokok dilimpahkan pada keluarga besar pendiri pondok pesantren. Proses fasilitating untuk unit-unit yang menangani sesuai dengan bidangnya masing-masing seperti bidang sarana prasarana, kesekretariatan dan lain sebagainya, maka pemberian fasilitas didalam menunjang pengembangan kelembagaan dilakukan secara proporsional, yaitu sesuai dengan kebutuhannya.

Hal tersebut terjadi dikarenakan didalam pengembangan kelembagaan Pondok Pesantren Darul A'mal didukung oleh berbagai macam sumberdaya yang dapat dimanfaatkan dengan seefisien mungkin, seperti yang ada didalam perencanaan.

### **3. Pelaksanaan Pengembangan Kelembagaan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro**

Dalam proses pelaksanaan pengembangan kelembagaan, pelaksanaan yang pertama kali dilakukan oleh Pondok Pesantren Darul A'mal Metro adalah dengan

mendirikan lembaga formal berbentuk MTs yang tahun pendiriannya sama dengan berdirinya pondok pesantren yaitu pada tahun 1987. Seiring dengan berjalannya waktu dan perkembangan zaman maka pada tahun 1990 Pondok Pesantren Darul A'mal Metro melakukan pengembangan dengan menambah lembaga pendidikan yaitu dengan mendirikan Madrasah Aliyah. Semua itu diplopori langsung oleh pimpinan pondok pesantren saat itu, sebagai pemangku kekuasaan serta yang mempunyai ide pokok dan gagasan didalam melakukan pengembangan.

Selanjutnya adalah dengan mendirikan Yayasan. Karena saat ini lembaga pendidikan harus berbadan hukum, maka Pondok Pesantren Darul A'mal Metro mendirikan Yayasan Darul A'mal. Kemudian pengembangan yang dilakukan adalah dibentuknya madrasah diniyah takmiliyah yang saat ini menjadi sistem pendidikan klasikal yang ada di pesantren, lalu karena tuntutan wali santri, pada tahun 2007 didirikanlah Sekolah Menengah Kejuruan, dan melakukan penambahan Program Tahfidz didalam Pondok Pesantren yang sudah berjalan selama 2 tahun dengan jumlah santrinya mencapai 20 santri. Para santri selain mengaji dipondok tetapi juga mengenyam pendidikan formal mulai dari MTs, MA, dan SMK.. Khusus untuk santri yang sudah lulus SLTA dan yang berada didalam SD Asuh maka pendidikan formal yang ditempuh adalah diluar yayasan. Didalam pengintegrasianya yang tergambar didalam penjadwalan maka santri mulai dari tingkatan MTs sampai dengan MA penjadwalannya sama. Berbeda dengan tingkatan SD Asuh yang jadwal mengajinya hanya setiap ba'da subuh dan sore hari. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Ust. Sigit dan Ust. A. Faizun.

Tabel 9.

## Jadwal keseharian Santri Pondok Pesantren Darul A'mal

No	Waktu	Jenis Kegiatan
1	04:30 - 05:15	Shalat subuh berjamaah
2	05:15 - 06:10	Mengaji pagi / sorogan kitab <i>Tafsir Jalalain</i>
3	06:10 - 07:30	Mandi dan siap-siap sekolah formal
4	07:30 - 10:00	Sekolah
5	10:00 - 10:30	Waktu makan
6	10:30 - 11:30	Sekolah
7	11:30 - 12:45	Istirahat dan Shalat dhuhur berjamaah
8	12:45 - 13:30	Sekolah
9	13:30 - 15:30	Istirahat dan Shalat dhuhur berjamaah
10	15:30 - 16:00	Shalat ashar berjamaah
11	16:00 - 18:00	Mandi dan makan
12	18:00 - 19:30	Shalat magrib berjamaah, lalu belajar sendiri
13	19:30 - 20:00	Shalat isya berjamaah
14	20:00 - 21:30	Mengaji diniyah (bagi santri tingkat MTs)
15	20:00 - 22:00	Mengaji diniyah (bagi santri tingkat MA/SMK/Kuliah)
16	22:00 - 04:30	Istirahat dan Shalat dhuhur berjamaah

Jadi untuk saat ini pengembangan yang ada di dalam Pondok Pesantren Darul A'mal tidak hanya pada bidang pendidikan yaitu dengan adanya Program Tahfidz, SD Asuh, Madrasah Diniyah Takmiliah, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah, Sekolah Menengah Kejuruan, dan pendirian yayasan sebagai badan hukum yang menaunginya. Pondok Pesantren Darul A'mal Metro juga melakukan pengembangan bidang perekonomian dan kepemimpinan.

Pada sentra perekonomian yaitu adanya koperasi yang mengatur segala kebutuhan para santri, kantin, dan TPS (Tempat Pembayaran Santri) yang mengatur keuangan para santrinya tak hanya itu, tetapi juga sebagai Tata Usaha yang ada di

dalam pesantren. Di TPS para santri dapat melakukan pembayaran SPP, menabung, dan juga transaksi dengan orang tua bagi yang ingin mengirim uang untuk anaknya. Pihak pesantren menjadwalkan pengambilan uang tabungan pada hari Jum'at.

Dalam segi kepemimpinan Pondok Pesantren Darul A'mal Metro telah melakukan perubahan, dimana dengan didirikannya yayasan, maka tata kelola sentral terletak pada Yayasan. Sehingga mengurangi dominasi Kiai didalam penentuan kebijakan. Meskipun Pondok Pesantren Darul A'mal Metro telah melakukan banyak pengembangan kelembagaan, akan tetapi tradisi dan nilai nilai pesantren salafiyah tetap terjaga.

#### **4. Pengawasan Pengembangan Kelembagaan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro**

Selanjutnya pada tahap pengawasan pengembangan kelembagaan yang mencakup evaluasi. Pondok Pesantren Darul A'mal Metro melakukannya dengan tiga tahapan, Yaitu evaluasi bulanan, persemester dan tahunan. Dimana yang berwenang dalam melakukan pengawasan sekaligus evaluasi adalah dari pihak yayasan dan juga dinas khusus untuk lembaga formal. Pengawasan didalam anggaran pembiayaan juga dilakukan, biasanya dilakukan dengan pelaporan pertanggung jawaban atau LPJ. Yang dilaporkan kepada pihak Yayasan Darul A'mal dan kedinas.

Didalam pesantren yaitu pada madrasah diniyah dilakukan pengawasan tiap sebulan sekali dengan agenda rapat yang dilakukan oleh Kiai, yang dilakukan adalah



berisi evaluasi dan motivasi kepada para guru, kemudian para guru melakukan pelaporan terhadap Kiai mengenai pencapaian para santri. Evaluasi terhadap para santri dilakukan 5 bulan sekali, semester awal dinamakan *Nisfu Sanah* dan akhir semester dinamakan *Akhirussanah*. Dan yang berwewenang bukanlah yayasan, melainkan yayasan memberikan tugas tersebut kepada *Roisul madrasah* dan struktural yang ada di dalam Madrasah Diniyah Takmiliah.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Dari hasil penelitian mengenai Manajemen Pengembangan Kelembagaan di Pondok Pesantren Darul Metro setelah penulis menyajikan laporan penelitian dan menganalisa, maka penulis akan menyimpulkan beberapa hal, yaitu:

1. Proses perencanaan pengembangan kelembagaan yang ada di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro yang berpusat pada gagasan Kiai terlaksana dengan baik, terbukti dengan bertransformasinya pesantren Darul A'mal menjadi Pesantren semi modern, yaitu didirikannya lembaga formal dan dengan kukuh mempertahankan kesalafiyahannya. Perencanaan tersebut dijalankan secara partisipatif dengan melibatkan semua komponen, yaitu keluarga besar pendiri pesantren, para santri, para alumni dan para ahli, dimana ide/gagasan pengembangan berasal dari Kiai, selanjutnya disosialisasikan kepada semua komponen dan diajak untuk melaksanakan pengembangan kelembagaan.
2. Pengorganisasian pengembangan kelembagaan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro dijalankan dengan menugaskan dan mendelegaskan orang-orang perpaduan dari Dzurriyah atau keturunan dari pada pendiri pesantren dan bukan Dzurriyah untuk mengelola pesantren didalam melakukan pengembangan kelembagaan.

3. Pelaksanaan pengembangan kelembagaan dijalankan dengan cara mendirikan lembaga formal, yayasan, sentra-sentra perekonomian seperti kantin dan koperasi, dan pembaruan pada sistem kepemimpinannya serta dengan pengintegrasian, yaitu mengintegrasikan antara pengajian kitab-kitab kuning yang ada di pesantren dan kurikulum modern, yaitu dengan didirikannya berbagai pendidikan formal seperti MTs, MA dan SMK.
4. Pengawasan yang mencakup evaluasi didalam pengembangan kelembagaan dijalankan secara terus menerus dan berkala dengan partisipatif, yaitu dengan melibatkan semua komponen terkait seperti pengasuh pondok pesantren, roisul madrasah, Kiai, ketua yayasan, dinas pendidikan, para pendidik dan pihak terkait lainnya.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil analisa dan kesimpulan yang disajikan, maka penulis mengemukakan beberapa saran sebagai berikut:

1. Hendaknya Pondok Pesantren memperluas pengembangan kelembagaan pada sentra-sentra perekonomian, sehingga dapat dijadikan sebagai wahana sarana pelatihan para santri, dan juga menghasilkan keuntungan untuk kemandirian Pesantren.
2. Hendaknya menyegerakan dalam merealisasikan sistem pendidikan Mua'dalah/penyetaraan ijazah lulusan pesantren yang ada di Pondok Pesantren Darul A'mal, sehingga kelak para santri akan mendapatkan pengakuan dari pemerintah tanpa harus mengikuti ujian penyetaraan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Janan Asifudin, “Manajemen Pendidikan Untuk Pondok Pesantren”.  
*Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol.1 No. 2 (November 2016)
- Arikunto, Suharsimi, *prosedur penelitian suatu pendekatan praktek*. (Jakarta :  
Rineka Cipta, 2013) Norman K. Denkin, *Metodologi Penelitian Kualitatif*  
*Edisi Revisi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007)
- Baharuddin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: UIN MALIKI  
PRESS, 2010)
- Departemen Agama RI, *Mushaf Al-Qur'an dan Terjemahan Edisi Usul Fiqih*,  
(Bandung: Sygma, 2007)
- Dhevin M.Q, Agus P.W, “Manajemen Pondok Pesantren Dalam Mengintegrasikan  
Kurikulum Pesantren dengan Pendidikan Formal”, *Jurnal Edu Islamika*, Vol.  
5 No. 2, (September 2013)
- F. Hapsari dan S. D. Surya, “Efektivitas Kelembagaan Sosial Masyarakat Dalam  
Pemberdayaan Wanita dan Keluarga”, *Journal of Applied Business and*  
*Economics*, Vol. 4 No. 3 (Maret 2017)
- Iskandar Engku & Siti Zubaidah, *Sejarah Pendidikan Islam*, (Bandung: PT  
Rosdakarya, 2012), h. 172
- Lexy J. moeloeng, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya,  
2001)
- Malayu Hasibuan, *MANAJEMEN*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2011)
- Mohammad Takdir, *Modernisasi Kurikulum Pesantren*, (Yogyakarta: IRCiSoD,  
2018)

Muhamad Ali Anwar, *Manajemen Kelembagaaan Pondok Pesantren*, (Yogyakarta : Pustaka Ilmu, 2017)

Mujamil Qomar, *Pesantren*, (Jakarta: Erlangga, 2005)

Nur Efendi, *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren*, (Yogyakarta: Teras, 2014)

Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010)

Ridwan Abawidha, *Kurikulum Pendidikan Pesantren dan Tantangan Perubahan Global*, (Jakarta: Pustaka Belajar, 2012)

Rohimah M. Noor, *Modernisasi Nu dan Pendidikan Islam*, (Jakarta: Grafindo Khazanah, 2012)

Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. (Bandung:Alfabeta, 2016)

Sulthon Masyhud & Moh. Khusnurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren*, Jakarta: Diva Pustaka, 2005)

U Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung : Pustaka Setia, 2014)

Zainal Arifin, *Pengembangan Manajemen Mutu Kurikulum Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: DIVA Press, 2012)



# **LAMPIRAN-LAMPIRAN**



**PEDOMAN OBSERVASI  
DI PONDOK PESANTREN DARUL A'MAL METRO**

No	Indikator	Hasil Observasi
1	<p>Keadaan fisik lingkungan sekolah</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Suasana lingkungan Pondok Pesantren Darul A'mal Metro</li> <li>b. Ruang kelas Pondok Pesantren Darul A'mal Metro</li> <li>c. KBM Pondok Pesantren Darul A'mal Metro</li> <li>d. Ruang Praktek Pondok Pesantren Darul A'mal Metro</li> <li>e. Lab Komputer Pondok Pesantren Darul A'mal Metro</li> </ul>	
2	Perencanaan pengembangan kelembagaan Pondok Pesantren Darul A'mal Metro	
3	Pengorganisasian pengembangan kelembagaan Pondok Pesantren Darul A'mal Metro	
4	Pelaksanaan pengembangan kelembagaan Pondok Pesantren Darul A'mal Metro	
	Pengawasan pengembangan kelembagaan Pondok Pesantren Darul A'mal Metro	

**PEDOMAN WAWANCARA**  
**DI PONDOK PESANTREN DARUL A'MAL METRO**

FOKUS	SUB FOKUS	INDIKATOR	SUMBER DATA	METODE PENGUMPULAN DATA	ITEM WAWANCARA
Manajemen Pengembangan Kelembagaan	Perencanaan Pengembangan Kelembagaan	1. Tujuan yang dirumuskan didalam Pengembangan Kelembagaan	Pimpinan, dan Pengurus Pondok Pesantren	Wawancara	1,2,3,4
		2. Analisis yang digunakan dalam menganalisis kondisi lembaga	Pimpinan dan Pengurus Pondok Pesantren	Wawancara	
		3. Pengadaan SDM , sarana prasarana, dana dan daya dukung <i>stakeholders</i>	Pimpinan dan Pengurus Pondok Pesantren	Wawancara	
		4. Merumuskan dan menetapkan program yang akan dijalankan	Pimpinan dan Pengurus Pondok Pesantren	Wawancara	
	Pengorganisasian Pengembangan Kelembagaan	5. Perumusan Tujuan didalam pengorganisian	Pimpinan dan Pengurus Pondok Pesantren	Wawancara	5, 6, 7,8
		6. Departemensasi,pelimpahan otoritas, dan pembagian tugas pokok	Pimpinan dan Pengurus Pondok Pesantren	Wawancara	
		7. Kegiatan staffing yang dilakukan	Pimpinan dan Pengurus Pondok Pesantren	Wawancara	

		8. Facilitating yang dilakukan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro	Pimpinan dan Pengurus Pondok Pesantren, 5 orang guru	Wawancara	
Pelaksanaan Pengembangan Kelembagaan	9. Menerapkan manajemen secara profesional	Pimpinan dan Pengurus Pondok Pesantren	Wawancara	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15	
	10. Menerapkan kepemimpinan yang kolektif	Pimpinan dan Pengurus Pondok Pesantren	Wawancara		
	11. Menerapkan demokratisasi kepemimpinan	Pimpinan dan Pengurus Pondok Pesantren	Wawancara		
	12. Menghindari pemahaman yang menyucikan pemikiran agama	Pimpinan dan Pengurus Pondok Pesantren	Wawancara		
	13. Mengadakan pembaharuan secara berkesinambungan	Pimpinan dan Pengurus Pondok Pesantren	Wawancara		
	14. Mengembangkan sentra-sentra perekonomian	Pengurus Pondok Pesantren, 2 orang guru	Wawancara		
	15. Menanamkan sikap sosio-egiliteranisme	Pengurus Pondok Pesantren, 2 orang guru	Wawancara		

	Pengawasan Pengembangan Kelembagaan	16. Langkah-langkah pengawasan yang dilakukan	Pengurus Pondok Pesantren, 2 orang guru	Wawancara	16, 17, 18
		17. Laporan-laporan rutin	Pengurus Pondok Pesantren, 2 orang guru	Wawancara	
		18. Pengawasan anggaran pembiayaan	Pengurus Pondok Pesantren, 2 orang guru	Wawancara	



**HASIL OBSERVASI  
DI PONDOK PESANTREN DARUL A'MAL METRO**

No	Indikator	Hasil Observasi
1	Keadaan fisik lingkungan sekolah a. Suasana lingkungan Pondok Pesantren Darul A'mal Metro b. Ruang kelas Pondok Pesantren Darul A'mal Metro c. KBM Pondok Pesantren Darul A'mal Metro d. Ruang Praktek Pondok Pesantren Darul A'mal Metro e. Lab Komputer Pondok Pesantren Darul A'mal Metro	a. Lingkungan yang tertata rapi dengan suasana kekeluargaan yang sangat terasa b. Ruang kelas yang rapih dengan beberapa hiasan dinding c. Kegiatan belajar mengajar yang sangat kondusif dan terkonsep d. Ruang praktek yang rapih e. Penambahan komputer dengan susunan yang rapih
2	Perencanaan pengembangan kelembagaan Pondok Pesantren Darul A'mal Metro	Perencanaan yang dilakukan melibatkan semua komponen
3	Pengorganisasian pengembangan kelembagaan Pondok Pesantren Darul A'mal Metro	Pengorganisasian dimandatkan kepada keluarga besar pesantren.
4	Pelaksanaan pengembangan kelembagaan Pondok Pesantren Darul A'mal Metro	Pelaksanaan dijalankan dengan cara mengintegrasikan nilai-nilai pesantren dengan pendidikan formal
5	Pengawasan pengembangan kelembagaan Pondok Pesantren Darul A'mal Metro	Evaluasi dilaksanakan dengan cara terus menerus dan berkala

## HASIL WAWANCARA/INTERVIEW DI PONDOK PESANTREN DARUL A'MAL METRO

**Pimpinan : Gus Wahid Asy'ari S.Pd.I, M.Pd.I**

Fokus Penelitian	Wawancara	Hasil Wawancara
Perencanaan Pengembangan kelembagaan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro	Bagaimana perencanaan pengembangan kelembagaan yang ada di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro?	Untuk perencanaan pengembangan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro itu berangkat dari ide dan gagasan pendiri pesantren yang merupakan tokoh NU dan politikus yaitu Alm. Kh. Khusnan MustAhofa Ghufron, dimana setelah melihat kondisi masyarakat sekitar yang memasuki zona merah dalam artian semua tindak kejahatan ada disini. jadi bagaimana masyarakatnya ini supaya baik, tapi bukan hanya dia bisa shalat saja ndak, ukuran yang baik itu dia juga bisa mandiri. Maka dibuatlah lembaga pendidikan yaitu pesantren yang juga punya lembaga pendidikan formal. Tahun 1987 itulah berdiri MTs dan naik tahun 1990 kita dirikan Madrasah Aliyah, dan pada tahun 2007 baru didirikan SMK
	Apakah didalam melakukan pengembangan kelembagaan dianalisis terlebih dahulu kondisinya dengan analisis SWOT?	Jadi kami didalam menganalisis kondisi lembaga dalam melakukan pengembangan tidak menggunakan analisis SWOT, tidak seperti yang organisasi biasa lakukan. Tetapi dilakukan dengan mengenalisis kebutuhan masyarakat sekitar dan wali santri. Jadi melihat dari kondisi-kondisi yang ada di dalam masyarakat sekitar yang sangat membutuhkan terkait urusan agama dan pendidikan. Maka kami dirikan pondok pesantren sekaligus pendidikan formal. Ciri masyarakat sekitar itu sangat membutuhkan adalah tempat ini dulunya masuk zona merah, dalam artian segala macam tindak kejahatan dulu ada dilingkungan ini, maka dari itu Alm. Kh. Khusnan Musthofa Ghufron mendirikan pesantren sekaligus



		lembaga pendidikan formal lainnya.
	Siapa saja yang terlibat didalam proses perencanaan?	Pesantren Darul A'mal Metro dalam menyusun perencanaan program yang dijalankan melibatkan semua pihak, pengasuh pondok, pengurus yayasan, pengelola unit lembaga formal maupun non formal, tokoh masyarakat sekitar, para ahli dibidangnya, lembaga pendukung karena syarat pendirian lembaga formal adalah mendapatkan dukungan minimal 5 lembaga sekitar, dan para alumni.
	Tujuan seperti apa yang dirumuskan dalam pengembangan kelembagaan pondok pesantren, baik itu jangka pendek, menengah maupun jangka panjang?	Ya semua unit lembaga itu pasti ada tujuannya. Jadi kalau tujuan kita mendirikan lembaga ya untuk jangka pendeknya yang jelas agar anak-anak itu bisa belajar, karena tidak semua orang itu bisa belajar, dalam artian dia punya kemampuan untuk belajar tapi faktor faktor pendukung lainnya itu ndak punya, artinya gimana caranya masyarakat sekitar ini bisa belajar di Darul A'mal. Untuk jangka menengahnya yang kita pikirkan bukan hanya anaknya, tapi juga orang tuanya, jadi anaknya baik oarng tuanya juga baik, kalau tidak baik kan susah. Dan tujuan jangka panjangnya adalah sesuai dengan penekanan dari pendiri pesantren, supaya nanti santrinya itu tujuannya adalah yang pertama punya akhlaq yang baik, intinya itu dan pesen beliau yang kedua adalah menjadi orang baik, bermanfaat, mandiri, mempunyai skill, tetapi tetep orang itu harus berakhlaq, itu tujuannya akhirnya seperti itu
	Apakah sudah ditentukan waktu pelaksanaanya, sarana prasarana, dan dana yang dibutuhkan?	Untuk pengadaan sarana prasarana, SDM dan dana yang akan digunakan. Karena Pondok Pesantren Darul A'mal Metro ini adalah lembaga mandiri maka sarana prasarana dan dana yang akan digunakan diadakan sendiri oleh pesantren, tetap ada campur tangan dari pemerintah tetapi

		<p>tidak semata-mata menunggu bantuan dan berpangku tangan dengan pemerintah, itu bukan tujuan kita mendapatkan bantuan dari pemerintah. dana dan sarana prasarana tetap didakan sekemampuan Pesantren. Untuk pengadaan SDM, khusus pendidikan di Pesantren maka harus mempunyai latar belakang pesantren, dan untuk tenaga pendidik di lembaga pendidikan formal diambil sesuai dengan kompetensi keahliannya, seperti bidang olahraga harus dari Sekolah Tinggi Olahraga dan Guru Bahasa Arab harus lulusan Pendidikan Bahasa Arab.</p>
<p>Pengorganisasian Pengembangan kelembagaan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro</p>	<p>Bagaimana proses pengorganisasian pengembangan kelembagaan di Pondok Pesantren Darul A'mal?</p>	<p>Jadi dalam pengelolaan pengembangan kelembagaan tidak memprioritaskan keluarga Kiai saja. Semua diserahkan pada orang yang memiliki kompetensi, kapasitas, dan keahlian sesuai dengan bidang yang dibutuhkan, ya semua itu dengan catatan dia berasal dari keluarga besar pondok pesantren, seperti para alumni. Jadi hal yang demikian selama keluarga besar pesantren masih ada orang yang memiliki kemampuan atau keahlian sesuai dengan bidang yang dibutuhkan. Jika tidak ada, baru orang luar yang memiliki kapasitas untuk menjalankannya, tapi dia harus bisa menyesuaikan situasi dan nilai-nilai yang ada di dalam pesantren. Seperti guru yang ada di pesantren diwajibkan mempunyai background pesantren.</p>
	<p>Apakah tujuan yang dirumuskan sudah jelas dan lengkap sehingga memudahkan dalam pencapaian tujuan?</p>	<p>Penetapan tujuan yang tidak jauh berbeda seperti yang tadi saya katakan diawal bahkan bisa dikatakan sama yaitu adanya tujuan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang</p>
	<p>Apakah ada pembagian tugas pokok dalam pengembangan</p>	<p>Iya ada, jadi pembagian tugas pokok itu dilakukan oleh pihak yang berwewenang yaitu pihak yayasan</p>

	kelembagaan? Jika ada bagaimana pembagian tugas pokok tersebut?	terkait dengan pendelegasian kekuasaan sesuai dengan bidangnya masing-masing, penentuan kepala unit-unit itu semua ditentukan oleh pihak yayasan secara transparan, serta kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan yang pasti sudah diperinci dengan jelas sesuai dengan fungsinya.
Pelaksanaan Pengembangan kelembagaan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro	Bagaimana pelaksanaan pengembangan kelembagaan di Pondok Pesantren Darul A'mal?	Pengembangan kelembagaan pertama kali adalah dengan mendirikan lembaga formal pada tahun 1987 itulah berdiri MTs dan naik tahun 1990 kita dirikan Madrasah Aliyah, dan pada tahun 2007 baru didirikan SMK.
	Apakah dalam pelaksanaannya sudah menerapkan manajemen secara profesional?	Ya tentunya, pengelolaan sampai saat ini telah dimanage dengan baik
	Apakah dalam pelaksanaannya sudah mengadakan pembagian wewenang secara jelas dan tanggung jawab kepada masing-masing pegawai?	Iya pasrtinya semua itu dilakukan sesuai unitnya masing-masing
	Siapakah yang berwenang dalam melakukan penentuan kebijakan?	Yayasan. Iya yang berwenang adalah yayasan

## HASIL WAWANCARA/INTERVIEW DI PONDOK PESANTREN DARUL A'MAL METRO

**Pengurus : Ust. A. Faizun, S.Pd.I**

Fokus Penelitian	Wawancara	Hasil Wawancara
Perencanaan Pengembangan kelembagaan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro	Apakah pengembangan yang dilakukan pondok pesantren sesuai dengan kebijakan yang berlaku dari pemerintah?	Iya tentu saja sesuai dengan kebijakan dari pemerintah
	Apakah kondisi lembaga terlebih dahulu dianalisis dengan teknik analisis SWOT?	Tidak menggunakan analais SWOT mas, jadi dengan menganalisis kondisi dilingkungan sekitar, ya merespon kebutuhan masyarakat pada saat itu. Pada intinya si itu mas
	Dalam mendirikan lembaga formal syaratnya adalah mendapat dukungan dari lembaga sekitar, lalu dukungan tersebut dari lembaga mana saja?	Seperti yang dikatakan oleh Gus Wahid, jadi didalam pendirian lembaga pendidikan formal khususnya SMK, kita telah mendapatkan dukungan dari lembaga sekitar didalam pendiriannya, ya karena itu adalah termasuk syaratnya seperti yang dikatakan Gus Wahid. Lembaga yang termasuk kedalamnya adalah SMK Muhammadiyah 3, SMK KP Gajah Mada, SMK Muhammadiyah 2, SMKN 2, dan SMKN 3
Pengorganisasian Pengembangan kelembagaan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro	Apakah tujuan yang dirumuskan sudah jelas dan lengkap sehingga memudahkan dalam pencapaian tujuan?	Iya mas tentu, perumusan tujuan tercantum kedalam visi, misi dan tujuan yang ada didalam lembaga.
	Apakah ada pembagian tugas pokok dalam pengembangan kelembagaan? Jika ada bagaimana pembagian tugas pokok tersebut?	Iya ada mas, Pembagian tugas pokok dilakukan oleh pihak yang berwenang yaitu pihak yayasan. terkait dengan pendelegasian kekuasaan sesuai dengan bidangnya masing-masing, penentuan kepala unit-unit ditentukan oleh pihak yayasan secara transparan, serta kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan yang sudah diperinci dengan jelas sesuai dengan fungsinya.
	Siapa yang berwenang dalam penempatan-penempatan orang pada satuan bidang yang ada dalam	Pihak yayasan mas yang berwenang

	proses departemensasi?	
	Apakah kegiatan staffing/penempatan orang sesuai bidangnya dilakukan secara terbuka dan dengan seleksi?	penempatan sesuai bidangnya banyak diisi oleh keluarga besar pesantren, para alumni dan warga sekitar. Seperti yang ada didalam struktur yayasan, untuk ketua yayasan sendiri Gus Khudratullah Shidiq, S.H, beliau adalah putranya Abah Khusnan yang ke-5/6, dan untuk struktur kepengurusannya sendiri banyak diisi oleh para alumni dan ada beberapa warga sekitar yang dimasukkan ke dalam struktur kelembagaan. Semua itu dilakukan dengan sistem tunjuk. Tetapi tetap dilakukan secara terbuka, dan tidak asal main tunjuk, melainkan harus orang yang mempunyai keahlian sesuai dengan bidang yang dibutuhkan.
	Kelengkapan seperti apa yang diberikan dalam kegiatan facilitating bagi unit-unit yang ada didalam pengembangan kelembagaan?	Jadi untuk pemberian fasilitas sendiri disesuaikan dengan bidang dan tugasnya masing-masing, seperti pemberian ATK pada bidang seperti kesekretarian, dan pemberian berbagai macam alat kebutuhan pada bidang sarana prasarana.
Pelaksanaan Pengembangan kelembagaan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro	Bagaimana pelaksanaan pengembangan kelembagaan terkait dengan pengintegrasian dan penjadwalan bagi para santri pak?	Jadi gini, pelaksanaannya dijalankan dengan cara mengkolaborasikan nilai-nilai pesantren dengan pendidikan formal. Bagi santri yang belajar di lembaga formal tidak diberi materi-materi kitab kuning yang bersumber dari pesantren dan untuk materi pendidikan agama bersumber dari LKS, tetapi tetap nilai-nilai tradisi, budaya dan adab yang ada didalam pesantren ikut masuk kedalam lembaga formal. Dan untuk pembelajaran kitab-kitab kuning itu difokuskan pada Madrasah Diniyah saja mas, jadi tidak dimasukkan didalam pembelajaran yang ada di lembaga formal. Kalau tidak gitu nantinya santrinya akan pusing sendiri mikirin tugas sekolah ditambah belajar di diniyah. Ya semua itu dilakukan biar para santri lebih



		fokus didalam pembelajarannya, sehingga hasilnya akan lebih maksimal.
	Bagaimana langkah-langkah yang dilakukan dalam pendirian lembaga formal?	Kalau untuk langkah-langkahnya jadi setau saya, pertama kita mempersiapkan persyaratan dan izin-izin mendirikan lembaga terlebih dahulu salah satunya ada adanya dukungan dari 5 lembaga sekitar. Lalu kemudian mengantarkan persyaratan dan izin pendirian ke dinas provinsi dengan tembusan ke dinas provinsi kota, setelah itu kami meminta izin kepada LPMP untuk mendirikan sekolah, kemudian mengirimkan berkas ke pusat untuk memebritahukan bahwa mendirikan lembaga pendidikan formal.
	Apakah masyarakat ikut berperan dalam proses pengembangan kelembagaan disini?	Iya mas, masyarakat sekitar pun ikut andil dalam pengembangan kelembagaan yang ada di pesantren.
	Bagaimana struktur organisasi yang ada disini? Dan sistem pemilihan pemimpin yang ada di sini pak?	Untuk struktur organisasi banyak diisi oleh keluarga besar pendiri pesantren. yaa masih bersifat monarki seperti sistem kerajaan, ya yang menggantikan kepemimpinan rajanya adalah anaknya, kira kira seperti itu. Tapi tidak harus dari keluarga Kiai yang mendominasi, para alumni yang memiliki kapasitas dan kemampuan juga diperkenankan. Orang di luar pesantren juga diperkenankan. Dan semuanya dilakukan secara terbuka dan kami pun sudah sangat memahaminya.
	Apakah disini mengembangkan sentra-sentra perekonomian? Misalnya mendirikan usaha-usaha, koperasi, toko-toko dll?	Kalau untuk di Darul A'mal kaitannya dengan perekonomian, jadi para pengurus itu mulai dari pengurus yayasan, keluarga pengurus yayasan sudah sepakat untuk mendirikan sebuah kantin, koperasi pesantren, untuk saat ini itu saja. Kemudian dari segi pengembangan pondok pesantren sendiri, alhamdulillah kita sudah memiliki beberapa cabang si mas, walupun ketiga cabang tersebut tidak



		100% adalah murni kita yang mengelolanya, cuma berdirinya ketiga cabang tersebut adalah pengaruh besar dari Darul A'mal. Yang pertama itu di Ponpes Nasrul Ulum Trimurjo, Ponpes Baitunur Punggur Lampung Tengah, dan Ponpes Darul Barokah Way Bungur Lampung Timur.
Pengawasan Pengembangan kelembagaan yang mencakup evaluasi di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro	Bagaimana pengawasan yang dilakukan dalam pengembangan kelembagaan? Dan Apakah pengawasan dilakukan dengan berlandaskan laporan-laporan seperti laporan pertriwulan, persemester dan laporan pertanggung jawaban setiap akhir tahunnya?	Kalau pengawasan ini ada beberapa tingkat, yaitu bulanan, persemester dan tahunan. Untuk yang di SMK terdiri dari pengawas provinsi, MKKS kota, dan dalam pengelolaanya diawasi oleh tim pengawas dari yayasan. Jadi lumayan banyak pengawasnya, dari provinsi ada sendiri, MKKS kota ada sendiri, dari yayasan ada sendiri. Nah khusus dari yayasan kita buat namanya tim komite, yang terdiri dari wali murid, wali santri, para alumni, dan penduduk sekitar guna untuk mengawasi ketransparan pengelolaan didalam yayasan atau lembaga, mulai dari pengelolaan dana bos biasanya bersimbol LPJ, dan kemudian nanti dilaporkan kepada tim pengawas tersebut. Jadi pengawasan yang dilakukan sama dengan yang dilakukan pada lembaga yang lainnya, seperti MA dan MTs
	Apakah ada pengawasan terhadap anggaran?	Iya ada mas, biasanya yang melakukannya adalah dari pihak yayasan langsung dan pihak dinas, jadi kita langsung melaporkan pertanggung jawaban (LPJ) kepada yayasan dan kepada dinas. Dari dinas pelaporan LPJ dana bos dilakukan pertriwulan.
	Adakah pengawasan khusus terhadap program-program yang ada?	Ada mas, jadi kalau evaluasi internal yaitu untuk capaian target pelaksanaan pengembangan kelembagaan didalam pengintegrasian nilai-nilai pesantren, dilaksanakan secara terus menerus dan berkala karena terkait dengan pembentukan karakter para santrinya sendiri terutama yang belajar di lembaga formal, untuk menjaga karakteristik santri <i>salafiyah</i> .

## HASIL WAWANCARA/INTERVIEW DI PONDOK PESANTREN DARUL A'MAL METRO

**Guru di Madrasah Diniyah : Ust. Sigit**

Fokus Penelitian	Wawancara	Hasil Wawancara
Pengawasan Pengembangan kelembagaan yang mencakup evaluasi di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro	Bagaimana pengawasan yang dilakukan dalam pengembangan kelembagaan? Dan Apakah pengawasan dilakukan dengan berlandaskan laporan-laporan seperti laporan pertriwulan, persemester dan laporan pertanggung jawaban setiap akhir tahunnya?	Iya pengawasan dilakukan berlandaskan itu semua. Evaluasi di Pesantren Darul A'mal dilaksanakan dengan tiga jenis evaluasi, yaitu bulanan, semesteran, dan tahunan. Evaluasi bulanan dilakukan secara terus menerus, yang terlibat adalah komponen-komponen unit dengan yayasan. Khusus untuk di diniyah setiap bulan diadakan rapat para guru, yang berwenang melakukan evaluasi bulanan adalah pak Kiai, pak Kiai mengevaluai para guru, dan kemudian para guru mengevaluasi ketercapaian para santrinya. Dan untuk evaluasi persemester yang berwenang adalah struktural yang ada di Madrasah Diniyah, dilakukannya setiap 5 bulan sekali. Untuk semester awal itu biasa kita namakan Nisfu Sanah dan untuk semester akhir atau akhir tahun kita namakan Akhirussanah.
	Apakah ada pengawasan terhadap anggaran?	Iya ada mas, biasanya yang melakukannya adalah dari pihak yayasan langsung
	Adakah pengawasan khusus terhadap program-program yang ada?	Ada mas, kalau untuk di madrasah takmiliyah sendiri ada tiga tahap pengawasan. Pertama dari Kiai-nya dengan mengadakan rapat yang berisi evaluasi dan motivasi, yang kedua adalah evaluasi pada lima bulan sekali/Nisfu Sanah dari pihak struktural madrasah diniyah dan evaluasi akhir semester atau Akhirussanah.
	Apakah kegiatan rapat dijadikan sebagai proses pengawasan sekaligus evaluasi?	Iya betul mas.



Dokumentasi 1. Keadaan lingkungan Pondok Pesantren Darul A'mal Metro





Dokumentasi 2. Lab Komputer dan ruang praktek



Dokumentasi 3. Wawancara dengan narasumber



Dokumentasi 4. Ruang TPS pondok pesantren Darul A'mal Metro



Dokumentasi 5. Asrama para santri pondok pesantren Darul A'mal Metro





Dokumentasi 6. Kegiatan rapat pondok pesantren Darul A'mal Metro







Dokumentasi 7. Kegiatan belajar mengajar di pondok pesantren Darul A'mal Metro



Dokumentasi 8. Pengurus dan para dewan guru pondok pesantren Darul A'mal Metro



Dokumentasi 9. Kegiatan ekstrakurikuler di pondok pesantren Darul A'mal Metro

## **DAFTAR PRESTASI DARUL A'MAL METRO**

1. Madrasah Diniyah unggulan Th. 2014, 2015, dan 2016
2. Beasiswa santri dari Th. 2007 – sekarang di berbagai Perguruan Tinggi dalam dan luar negeri yaitu (UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, UIN Sunan Ampel Surabaya, Institut Teknologi Indonesia Jakarta, STAINU Jakarta, Universitas Maroko, Universitas Patani Thailand, Universitas Pendidikan Indonesia Bandung, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang).
3. Juara umum lomba Qasidah se-Provinsi Lampung Th. 2018
4. Juara 1 MQK Tingkat Provinsi Tahun 2018
5. Juara 1 Tahfidzul Qur'an Juz 30 Se-Provinsi Lampung Tahun 2018
6. Juara 1 Syahril Qur'an pada MTQ se-Kota Metro Tahun 2018
7. Juara 1 Fahmil Qur'an pada MTQ se-Kota Metro Tahun 2018
8. Juara 1 lomba Hadroh tingkat kota Metro Tahun 2018
9. Juara 1 lomba Qasidah tingkat kota Metro Tahun 2018
10. Juara 1 Tahfidz Qur'an Ma'at Tilawah 5 Juz pada MTQ Kota Metro Tahun 2018
11. Juara 1 Aswaja pada perkemahan Hari Santri Nasional Se-Kota Metro Th. 2018
12. Juara 1 Biologi pada perkemahan Hari Santri Nasional Se-Kota Metro Th. 2018
13. Juara 1 Fisika pada perkemahan Hari Santri Nasional Se-Kota Metro Th. 2018
14. Juara 1 Kimia pada perkemahan Hari Santri Nasional Se-Kota Metro Th. 2018
15. Juara 1 Hasta Karya Penegak Pa pada perkemahan Hari Santri Nasional Se-Kota Metro Th. 2018
16. Juara 1 Geografi pada perkemahan Hari Santri Nasional Se-Kota Metro Th. 2018
17. Juara 1 Peragaan SBH pada perkemahan Hari Santri Nasional Se-Kota Metro Th. 2018
18. Juara 1 Lari 400 Meter Tingkat Kota Metro Th. 2018
19. Juara 2 IPS Tingkat Kota Metro Th. 2018
20. Juara 2 Kimia pada perkemahan Hari Santri Nasional Se-Kota Metro Th. 2018
21. Juara 2 Geografi pada perkemahan Hari Santri Nasional Se-Kota Metro Th. 2018
22. Juara 2 Pidato pada perkemahan Hari Santri Nasional Se-Kota Metro Th. 2018

23. Juara 2 Hasta Karya Penegak Pi pada perkemahan Hari Santri Nasional Se-Kota Metro Th. 2018
24. Juara 2 Tata Boga pada perkemahan Hari Santri Nasional Se-Kota Metro Th. 2018
25. Juara 2 Tenda Terbersih pada perkemahan Hari Santri Nasional Se-Kota Metro Th. 2018
26. Juara 2 Devil SBH pada perkemahan Hari Santri Nasional Se-Kota Metro Th. 2018
27. Juara 2 LCT pada Harlah IPNU-IPPNU Se-Kota Metro Th. 2018
28. Juara 2 Mading pada Harlah IPNU-IPPNU Se-Kota Metro Th. 2018
29. Juara 2 Senam Panyre Tingkat Kota Metro Th. 2018
30. Juara 2 Karnaval Tingkat Kota Metro Th. 2018
31. Juara 2 Kaligrafi Putri Tingkat Kota Metro Th. 2018
32. Juara 2 Bulu Tangkis Tingkat Kota Metro Th. 2018
33. Juara 2 MTK Tingkat Kota Metro Th. 2018
34. Juara 3 Devile Semapore Pa pada perkemahan Hari Santri Nasional Se-Kota Metro Th. 2018
35. Juara 3 Devile Semapore Pi pada perkemahan Hari Santri Nasional Se-Kota Metro Th. 2018
36. Juara 3 PBB Penegak pada perkemahan Hari Santri Nasional Se-Kota Metro Th. 2018
37. Juara 3 Lari 400 Meter Tingkat Kota Metro Th. 2018
38. Juara 3 Lari 100 Meter Tingkat Kota Metro Th. 2018
39. Juara 3 IPA Terpadu Tingkat Kota Metro Th. 2018
40. Juara 3 pada Lomba Keterampilan Siswa (LKS) Kota Metro Jurusan TKJ Th. 2018
41. Juara 3 pada Lomba Keterampilan Siswa (LKS) Kota Metro Jurusan Tata Busana Th. 2018
42. Juara 3 cabang lomba pionering pada peringatan Hari Santri Nasional Se-Kota Metro Th. 2018
43. Juara 3 Kaligrafi Putri Se-Kota Metro Th. 2018





**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**  
**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

*Alamat: Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung Telp (0721)703260*

**KARTU KONSULTASI SKRIPSI**

Nama Mahasiswa : PANJI ARYO PRATAMA  
NPM : 1511030172  
Fakultas / Jurusan : Tarbiyah dan Keguruan / Manajemen Pendidikan Islam  
Pembimbing I : Dr. H. Jamal Fakhri, M.Ag  
Pembimbing II : Drs. H. Amiruddin, M.Pd.I  
Judul Skripsi : Manajemen Pengembangan Kelembagaan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro

No	Tanggal	Hal Konsultasi	Paraf Pembimbing	
			I	II
1	11-09-2018	Pengajuan Proposal		
2	13-09-2018	Perbaikan Bab I dan II		
3	20-09-2018	Perbaikan Bab I dan II		
4	25-09-2018	Acc Bab I dan II		
5	25-09-2018	Pengajuan Proposal		
6	25-09-2018	Acc Bab I dan II		
7	02-11-2018	Seminar Proposal		
8	14-01-2019	Pengajuan Bab I-V		
9	16-01-2019	Perbaikan Bab I-V		
10	23-01-2019	Acc Bab I-V		
12	24-01-2019	Perbaikan Bab I-V		
13	30-01-2019	Acc Bab I-V		

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**Dr. H. Jamal Fakhri, M.Ag**  
**NIP.197003181998031003**

**Drs. H. Amiruddin, M.Pd.I**  
**NIP. 196903051996031001**





# المعهد الاسلامي السلفي دارالأعمال YAYASAN DARUL A'MAL LAMPUNG

Alamat : Jl. Pesantren Mulyojati 16B Kec. Metro Barat Kota Metro Telp. (0725) 44418 Kode Pos 34125

## SURAT IZIN RESEARCH

Nomor : 020/PPDA/SIR/III/2019

Kepada Yth.

Wakil Dekan Bidang Akademik. Fakultas Tarbiyah dan Keguruan  
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung

Di\_

Tempat

*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Salam silaturahmi kami sampaikan semoga kita semua senantiasa dalam  
lindungan Allah SWT dan selalu sukses dalam menjalankan aktifitas sehari-hari.  
Amiin.

Menindaklanjuti surat Izin Research nomor : B-3770/Un.16/DT/TL.01/03/2019  
tanggal 12 Maret 2019, maka dengan ini Pimpinan Pondok Pesantren Darul  
A'mal Kota Metro, menerangkan bahwa :

Nama : Panji Aryo Pratama

NPM : 1511030172

Semester : 8 (Delapan)

Prodi : MPI

Judul : "Menejement Pengembangan Kelembagaan di Pondok Pesantren  
Darul A'mal Metro"

Telah Mengizinkan research di Pondok Pesantren Darul A'mal Kota Metro  
Mulai tanggal 01 April 2019 sampai dengan selesai.

Demikian surat ini dibuat, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb*

Metro, 31 Maret 2019

Pimpinan PP.Darul A'mal



Wachid Asy'ari, M.Pd





**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**  
**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Alamat : Jl. Let. Kol. H. Endro Suratmin Sukarama I Bandar Lampung ☎ (0721) 703260

Nomor : B- 3770 /Un.16/DT/TL.01/03/2019 Bandar Lampung, Maret 2019  
Sifat : Penting  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Mengadakan Penelitian

Kepada,  
Yth Kepala Pondok Pesatren Darul A'mal  
Di  
Metro

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Setelah memperhatikan Judul Skripsi dan Out Line yang sudah disetujui oleh dosen Pembimbing Akademik (PA), maka dengan ini Mahasiswa/i Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung :

Nama : Panji Aryo Pratama  
NPM : 1511030172  
Semester/T.A : VIII (delapan)/2018/2019  
Program Studi : MPI  
Judul Skripsi : Manajemen Pengembangan Kelembagaan di Pondok Pesatren Darul A'mal Metro

akan mengadakan penelitian di Pondok Pesatren Darul A'mal Metro guna mengumpulkan data dan bahan-bahan penulisan skripsi yang bersangkutan, maka waktu yang diberikan mulai 01 Maret sampai dengan 01 April 2019.

Demikian, atas perkenan dan bantuannya diucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*



Prof. Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd.  
1960810 198703 1 001

Tembusan :

- Wakil Dekan Bidang Akademik;
- Kajur/Kaprodi Jurusan masing masing
- Kasubag Akademik;
- Mahasiswa yang bersangkutan.





**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**  
**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

*Alamat: Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung Telp (0721)703260*

**KARTU KONSULTASI SKRIPSI**

Nama Mahasiswa : PANJI ARYO PRATAMA  
NPM : 1511030172  
Fakultas / Jurusan : Tarbiyah dan Keguruan / Manajemen Pendidikan Islam  
Pembimbing I : Dr. H. Jamal Fakhri, M.Ag  
Pembimbing II : Drs. H. Amiruddin, M.Pd.I  
Judul Skripsi : Manajemen Pengembangan Kelembagaan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro

No	Tanggal	Hal Konsultasi	Paraf Pembimbing	
			I	II
1	11-09-2018	Pengajuan Proposal		
2	13-09-2018	Perbaikan Bab I dan II		
3	18-10-2018	Perbaikan Bab I dan II		
4	26-10-2018	Acc Bab I dan II		
5	26-12-2018	Pengajuan Proposal		
6	26-12-2018	Acc I dan II		
7	08-01-2018	Seminar Proposal		
8	10-05-2019	Pengajuan Bab I-V		
9	13-05-2019	Perbaikan Bab I-V		
10	17-05-2019	Acc Bab I-V		
13	20-01-2019	Acc Bab I-V		

**Pembimbing I**

**Dr. H. Jamal Fakhri, M.Ag**  
**NIP.197003181998031003**

**Pembimbing II**

**Drs. H. Amiruddin, M.Pd.I**  
**NIP. 196903051996031001**